

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Student:

Bc. Eva Ochmanová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Eva Ochmanová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

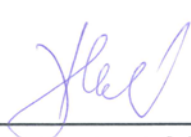
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 25. 4. 2014



.....
Bc. Eva Ochmanová

OBSAH

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	5
2.2	Personální strategie a personální politika	7
2.3	Proces získávání a výběru zaměstnanců	9
2.3.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	10
2.3.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	11
2.3.3	Výběr zaměstnanců	13
2.3.4	Hodnocení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců	26
2.3.5	Role vedoucích pracovníků a personálního útvaru	26
2.4	Přijímání zaměstnanců	27
2.5	Adaptace zaměstnanců	29
2.5.1	Úrovně adaptace	30
2.5.2	Typy adaptace	31
2.5.3	Adaptační plán	33
2.5.4	Časový průběh adaptačního procesu	33
2.5.5	Účastníci adaptačního procesu	35
3	Charakteristika organizace	37
3.1	Organizační struktura	38
3.2	Personální složení organizace	39
3.3	Charakteristika personálního oddělení	41
4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	42
4.1	Proces získávání zaměstnanců	43
4.1.1	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	43
4.1.2	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	44
4.2	Proces výběru zaměstnanců	44
4.2.1	Předvýběr uchazečů	44
4.2.2	Metody výběru zaměstnanců	45
4.3	Proces adaptace zaměstnanců	46
4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
4.4.1	Analýza zjištěných dat	47
4.4.2	Údaje o respondentech	63
4.4.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	65
5	Návrhy a doporučení	66
5.1	Systémová změna v přístupu k personálním činnostem	66
5.2	Vytvoření pozice personálního manažera	67
5.3	Vytvoření popisů pracovních míst	68
5.4	Příprava výběrových řízení	69
5.5	Vytvoření příručky nového zaměstnance	70
5.6	Vytvoření adaptačních plánů	70
5.7	Organizace adaptačního procesu	71
5.8	Hodnocení adaptačního procesu	72
6	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	75
	Seznam zkratk	78
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Za úspěchem či neúspěchem firmy vždy stojí lidé. Vedení každé firmy samozřejmě usiluje o prosperitu, dlouhodobé dosahování zisku, stálý zájem zákazníků a stabilitu na trhu. Do jaké míry se tyto cíle podaří naplnit, záleží na tom, zda budou ve firmě správní lidé na správných místech. Lidské zdroje jsou nezastupitelné ve všech podnikových procesech, proto jsou pro správné fungování a výkon podniku klíčové. V dnešní době vnímá většina firem své zaměstnance jako možnou konkurenční výhodu, proto je nutné věnovat získávání a výběru zaměstnanců náležitou pozornost. Najít takové zaměstnance, kteří budou přiměřeně kvalifikovaní, schopní, výkonní, sdílející vize, firemní kulturu a navíc se rychle začlení do stávajícího kolektivu, ovšem není snadné.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy stávajícího stavu procesů výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a také vyhodnocení zjištěných údajů z dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by tyto procesy zlepšila.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část bude věnována teoretickým východiskům dané problematiky. Na základě informací získaných z domácí i zahraniční odborné literatury budou popsány oblasti personální práce, řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální politika, proces výběru zaměstnanců včetně používaných metod a také proces adaptace nově přijatých zaměstnanců. V druhé části bude charakterizována vybraná organizace, která působí v odvětví silničního stavitelství. Dále bude analyzován současný stav procesů výběru a adaptace zaměstnanců v jedné z direktí vybrané organizace a pro zjištění zkušeností zaměstnanců týkající se výběrových řízení a procesu adaptace bude využito dotazníkové šetření. Dotazník bude mít 29 otázek, z nichž budou 2 otázky souviset s oblastí získávání, 11 otázek se bude týkat zkušeností respondentů s výběrovým řízením, 12 otázek vztahujících se k adaptačnímu procesu a 4 otázky segmentační, které budou charakterizovat jednotlivé skupiny respondentů. Dotazníkové šetření bude určeno pouze pro THP vybrané direktce.

Na základě syntézy všech zjištěných skutečností a posouzení stávajícího stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců budou navržena doporučení, jak tyto procesy zlepšit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Vedení každé organizace by mělo stanovit firemní strategii a vytyčit cíle, kterých má být dosaženo. Stěžejním úkolem při řízení organizace a dosahování vytyčených cílů je neustálé propojování a využívání čtyř zdrojů. Jsou to:

1. materiální zdroje,
2. finanční zdroje,
3. informační zdroje,
4. lidské zdroje.

Materiální zdroje zahrnují stroje a zařízení provozů, materiál, energie. Bez finančních zdrojů by nebylo možné získat a využívat ostatní zdroje, informační zdroje jsou dnes velmi důležitým prvkem pro správné fungování a prosperitu celé organizace a konečně lidské zdroje, bez kterých by ostatní zdroje nemohly být funkční a jsou klíčovou oblastí strategie organizace. Propojovacími prvky mezi zdroji a cíli organizace jsou plánování, organizování, vedení a kontrola.¹

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vývoj manažerských teorií i praxe se odrazil i v oblasti řízení lidské pracovní síly. Od počáteční personální administrativy, přes personální řízení, které se začalo v podnicích objevovat před druhou světovou válkou, se význam úlohy lidského činitele posunul až do strategické úrovně. V socialistickém Československu s centrálně plánovanou ekonomikou zastávaly personální činnosti pouze pasivní funkci. Personální oddělení podniků fungovala jako správní jednotky, které evidovaly zaměstnance a vyplácely mzdy. Nezaměstnanost prakticky neexistovala, tudíž se nedá hovořit ani o konkurenci na trhu práce. V padesátých letech dostávali absolventi vysokých a středních škol tzv. umístěnky, v dalších letech byly nahrazeny doporučeními k přijetí do pracovního poměru. Docházelo ke špatné alokaci

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovní síly, dosažené vzdělání a schopnosti zaměstnanců v mnohých případech nehrálo roli. Byl kladen důraz spíše na technickou stránku než na lidský faktor. Změny po roce 1989 přinesly restrukturalizaci a privatizaci státních podniků a také rozvoj soukromého podnikání. Kvalitní personální obsazení pracovních pozic ve firmách začalo být velmi důležité, proto se personalisté začali více zajímat o metody výběru vhodných zaměstnanců a pojem lidské zdroje zaujal u manažerů své místo. Vývoj personální práce se tak posunul od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace a zároveň nejdůležitějším výrobním vstupem. Není tedy pochyb, že úspěšnost organizace závisí hlavně na lidském kapitálu a jeho řízení. Zajištění vysoké úrovně všech složek personální práce je neustálým úkolem pro management. Lidský faktor není jen jako zdroj pro efektivní využití, ale je v současné době chápán jako faktor rozhodující, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat. Řízení lidských zdrojů je stěžejní záležitostí pro udržení nebo ještě lépe pro růst produktivity práce a s ní spojené konkurenceschopnosti organizace. Personální oblast je tak bezpochyby jednou z konkurenčních předností, ale pokud se jí nevěnuje dostatek pozornosti, může se stát kritickým faktorem úspěšnosti firmy. Úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především způsobem, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál, maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci, ve schopnosti sladit strategické záměry organizace s řízením lidských zdrojů. Cílem je zabezpečení nejen kvantitativní stránky personálního obsazení, tedy počet zaměstnanců v potřebné profesní struktuře, jejich formální kvalifikace atd., ale i stránky kvalitativní, která zahrnuje výkonnost, motivaci a také identifikaci s podnikovými cíli.² To co odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení je zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce, jde tedy o strategický přístup k této oblasti. Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích zaměstnanců, vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace. Je kladen důraz na rozvoj lidských zdrojů, orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců, na participativní způsob řízení a sounáležitost zaměstnanců s organizací, na vytváření firemní kultury (včetně etických kodexů), zdravých pracovních vztahů, také na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (např. zaměstnavatel první volby), zvyšování produktivity práce a připravenosti na změny. Důležitými činnostmi personální práce jsou definování pracovních úkolů včetně odpovědnosti a pravomocí

²Řízení lidských zdrojů [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf

a následná tvorba pracovních míst, provádění analýz pracovních míst pro stanovení potřeb podniku, plánování potřeby pracovních sil v počtu a kvalifikační struktuře, získávání, výběr, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, plánování kariéry, rozvoj talentů, dále také motivování zaměstnanců, komunikace a zajištění funkčního personálního informačního systému.³

2.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, je ovšem významným článkem pro dosažení dlouhodobých a komplexních cílů podniku v personální oblasti. Měla by být vytvářena souběžně s tvorbou podnikového strategického plánu, tedy na dobu tří až pěti let. Na tvorbě personální strategie by se měli podílet všichni vedoucí pracovníci s respektováním vnějších vlivů ekonomického prostředí jako je např. vývoj na trhu práce, demografický vývoj, změny v legislativě a politice zaměstnanosti, technické a technologické změny, sociální a kulturní vlivy, mobilita pracovních sil apod. Některé z vnějších vlivů mohou působit na organizace rozdílně, zpravidla v závislosti na vnitřních podmínkách jako jsou např. charakter činnosti organizace, ekonomická situace organizace, sociální, profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, velikost organizace atd.⁴ Pro vytvoření strategie je důležité stanovit cíle, čeho chce podnik díky možnostem personálního řízení dosáhnout, jaké kroky je nutné vykonat, jaké prostředky využít, aby bylo cílů dosaženo, jak nejlépe využít lidský potenciál podniku a mít tak v lidských zdrojích konkurenční výhodu. Je třeba klást důraz na přípravu strategie včetně časového harmonogramu s body, které musí být splněny, protože jen tak může být personální strategie úspěšná. Realizace strategie je závislá na podpoře managementu, který také musí v podniku vytvořit takové prostředí, aby mohla být strategie přijata všemi zaměstnanci a mohla se stát i motivačním nástrojem.⁵ Jednou z podoblastí personální strategie je strategie náboru a výběru zaměstnanců. (Obr. 2.1)

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵ D'AMBROSOVÁ Hana et al., *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-395-1.

Obr. 2.1 Personální strategie



Zdroj: <http://www.trexima.cz/produkty-a-sluzby/personalni-strategie>

Personální politika je soubor zásad a pravidel uplatňovaných při personálním řízení a vychází z již existující personální strategie. „Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

1. Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
2. Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“⁶

Personální politika, která je dobře zformulovaná, srozumitelná a přijatelná, bývá velmi nápomocná při budování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, respektuje nejen zájmy podniku, ale i zaměstnanců, což zahrnuje samozřejmě i dodržování platných zákonů a předpisů týkajících se oblasti lidským práv. Personální politiku tvoří dílčí politiky vztahující se k určitým oblastem personálního řízení, např. politika týkající se pracovní činnosti zaměstnanců, politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, politika odměňování, politika rozmísťování zaměstnanců, politika uvolňování zaměstnanců a sociální politika.⁷

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 23.

⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Cílem získávání a následného výběru zaměstnanců je obsazení pracovních míst dle podnikové potřeby jak v množství, tak v kvalitě zaměstnanců s vynaložením minimálních nákladů. Důvodů vzniku takové potřeby může být celá řada a je třeba na ně reagovat. Za takové impulzy se běžně považují např. potřeba zajištění kontinuity činností při odchodu zaměstnance do důchodu, nové nároky na výkon pracovních činností, které není stávající zaměstnanec schopen uspokojivě vykonávat nebo vytvoření nového pracovního místa v důsledku rozšíření činností organizace či na základě změn v organizační struktuře.⁸ Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců.

- 1. Definování požadavku** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, které definují kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od zaměstnance na daném pracovním místě, rozhodnutí o požadavcích včetně mnohdy nezbytných detailnějších charakteristik a podrobnějších specifikací požadavků konkrétní pracovní pozice a podmínkách zaměstnání, za jakých bude zaměstnanec na daném místě zaměstnán, jako je mzda nebo plat, dále zaměstnanecké výhody, pracovní doba a dovolená, další informace o zvláštních požadavcích pracovního místa, jako je fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba nebo služební cesty a pobyt mimo bydliště. Počet a kategorie lidí, které firma potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání zaměstnanců, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Existující popisy pracovních míst je třeba průběžně aktualizovat.
- 2. Přilákání uchazečů** – rozpoznání, prozkoumání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití zprostředkovatelských agentur, konzultantů nebo personálních agentur specializovaných na získávání zaměstnanců. Nemalou úlohu v tomto procesu hraje poměrně nová disciplína – personální marketing. Jeho úkolem je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce. Významným prostředkem komunikace v získávání zaměstnanců se stal internet včetně sociálních sítí např. LinkedIn, Facebook atd. Výběr média (tisk, televize, rozhlas, internet) je důležitý pro zacílení skupiny potenciálních uchazečů, kterou chceme oslovit, rozhodujícím prvkem jsou také ovšem vynaložené náklady na inzerci. Další možná místa pro získávání zaměstnanců jsou učiliště, střední a vysoké školy a také samozřejmě úřady práce.

⁸ MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

- 3. Vybírání uchazečů** – na základě stanovených kritérií nastává třídění žádostí a životopisů. Po předvýběru a zredukování počtu všech žádostí na ty, které odpovídají požadavkům, následují další výběrové metody, např. výběrové rozhovory, testování, hodnocení uchazečů, využití assessment centra. Postupuje se zpravidla od těch jednoduchých a levnějších metod ke složitějším a finančně náročnějším metodám.⁹

Organizace mohou získávat zaměstnance jak z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších zdrojů pracovních sil. Obojí má své výhody i nevýhody.

2.3.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří zaměstnanci, jejichž práce byla např. nahrazena strojním zařízením v důsledku použití produktivnější technologie nebo byla pracovní síla uspořena na základě zlepšené organizace práce, ukončením nějaké činnosti, z důvodu organizačních změn nebo se jedná o zaměstnance, kteří by mohli vykonávat náročnější práci či mají zájem pracovat na uvolněném nebo nově vytvořeném pracovním místě v rámci organizace.¹⁰ Získávání vhodných zaměstnanců z interního trhu práce musí být provázáno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců.

Výhody vnitřních zdrojů:

- zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů, týkající se silných a slabých stránek, schopností a dovedností a může tak činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců,
- zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců,
- zlepšování pracovní morálky, klimatu v organizaci, iniciativy a angažovanosti, protože zaměstnanci dostávají příležitost k učení se a růstu,

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- pozitivní působení na snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnanců v souvislosti s rozvojem jejich kariéry dle zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu,¹¹
- rychlejší obsazení uvolněného pracovního místa,
- interní uchazeč zná prostředí organizace, kolegy a provázanost jednotlivých útvarů,
- návratnost investic, které organizace do svých zaměstnanců vložila,
- levnější způsob než získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.¹²

Nevýhody vnitřních zdrojů:

- na vyšší pozice se mohou dostat stávající zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu (tzv. za zásluhy),
- zaměstnanci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- omezené pronikání nových přístupů, názorů a know-how do organizace od zaměstnanců z venku,
- nepřiměřené soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.¹³

2.3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Vnější zdroje pracovních sil přicházejí na řadu v případě, kdy byly vyčerpány možnosti k obsazení uvolněných nebo nově vzniklých pracovních míst stávajícími

¹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹² BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměstnanci organizace např. z důvodu chybějících specifických schopností zaměstnanců či užší specializace potřebnou pro konkrétní pracovní místo. Zdroje vnějších pracovních sil jsou absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí, volné pracovní síly, tedy uchazeči o zaměstnání, které evidují úřady práce, ženy po mateřské dovolené, lidé v produktivním věku, kteří jsou sice zaměstnaní, ale z různých důvodů hledají jiné pracovní uplatnění, dále také osoby se zdravotním postižením či omezením a také cizinci. Další možné zdroje pracovních sil např. pro sezónní nebo příležitostné práce může zaměstnavatel získat z řad studentů, důchodců nebo žen v domácnosti. Pro požadovaný výkon a zdárné začlenění do kolektivu nového zaměstnance je třeba věnovat pozornost pracovní a sociální adaptaci.

V případě rozhodnutí vyhledat vhodného kandidáta na obsazení volného nebo nově vzniklého pracovního místa, může organizace využít jednu z možností, jak jej oslovit:

1. zveřejněním nabídky práce nejvhodnější formou a vyčkáním na jejich reakce,
2. přímým oslovením,
3. výběrem z již existující databáze.

Pokud organizace hledá kandidáty do vyššího nebo nejvyššího managementu, je častěji volena metoda přímého oslovení, případně využití specializovaných agentur, které se headhuntingem přímo zabývají.¹⁴ Od běžných personálních agentur se headhuntemi liší především tím, že hledané pozice nikde veřejně neinzerují. Hledání těch správných lidí probíhá v tichosti a diskrétně, protože většina potenciálních kandidátů pracuje, a to často na vysokých pozicích, což musí respektovat. Stejně tak společnost, která takový „lov nových hlav“ zadává, nechce, aby se veřejně a často ani interně vědělo, že se „někdo“ hledá. Na osobu headhuntera jsou kladeny vysoké nároky. Měl by být dobrým psychologem, být empatický, měl by umět naslouchat a komunikovat. Měl by mít i obchodního ducha, protože nabízí pozici kandidátovi, a pak kandidáta klientovi. Musí mít znalosti z oboru či prostředí hledané pozice, aby dokázal posoudit profesní kvality kandidáta. Výběr agentury a headhuntera není jednoduchou záležitostí, proto by měl zadavatel zvážit, koho hledá a za

¹⁴ MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

jakých podmínek a zda se mu investice do hledání vhodného kandidáta touto formou vyplatí.¹⁵

Výhody vnějších zdrojů:

- organizace může být obohacena novými pohledy, poznatky a zkušenostmi nového zaměstnance,
- širší možnost výběru - trh práce je mimo organizaci větší, takže může být nalezen potenciální zaměstnanec splňující všechny stanovené požadavky,
- rychlejší, levnější a snadnější získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, než jejich několikaletá příprava v rámci organizace.

Nevýhody vnějších zdrojů:

- delší doba nutná na pracovní a sociální adaptaci nového zaměstnance a s tím spojený dočasný nižší výkon,
- vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců – vynaložené náklady na inzerci a poskytnuté služby personálních agentur,
- možný vznik konfliktů nového zaměstnance s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří usilovali o obsazované pracovní místo.

2.3.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je dílčí oblastí personálních činností, které jsou zajišťovány v rámci řízení lidských zdrojů. Proces výběru zaměstnanců je mnohdy dosti složitý a náročný. Zvláště u pozic středního a vyššího managementu s velkou dávkou odpovědnosti a odbornosti je použití vhodných výběrových metod nutností. Proces výběru zaměstnanců se skládá z několika fází, ve kterých se významně uplatňuje psychologie práce a organizace, a to fáze předvýběru uchazečů, která slouží zpravidla k úvodní selekci potenciálních kandidátů, fáze

¹⁵ *Headhunting - lovci lebek* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>.

výběru pomocí dalších metod (výběrové rozhovory, testování, assessment centre atd.) a fáze konečného výběru nejvhodnějšího kandidáta.¹⁶

a) Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů se nejčastěji provádí na základě analýzy životopisů. Právě životopis je velmi často využívaným nástrojem, kterým uchazeč předává organizaci prvotní informace o své osobě včetně pracovních zkušeností a reaguje tak na požadavky pracovního místa formulovaných organizací. Základním cílem této předvýběrové fáze je vytřídění životopisů podle kritérií tak, aby do dalšího – užšího – výběru postoupily pouze ty, které splňují základní definovaná kritéria. Tím, že se životopisy běžně omezují na jednu, nanejvýš dvě stránky, bývá jejich analýza rychlá a poměrně jednoduchá, proto ji využívají v podstatě všichni personalisté a manažeři, kteří se zabývají výběrem zaměstnanců. Součástí životopisu bývá často i průvodní či motivační dopis, ve kterém uchazeč vyjadřuje svou motivaci k práci u konkrétní organizace a důvody, proč by mohl být vhodným kandidátem na obsazení pracovního místa. Životopis by měl mít formální a logickou strukturu. Všechny podstatné informace jako jméno, kontaktní údaje, dosažené vzdělání, výčet pracovních zkušeností, jazyková vybava, další schopnosti a dovednosti by měly být sestaveny do logických celků. Dále je důležité soustředit se např. na chybějící údaje, které by měl životopis z pohledu logického uspořádání obsahovat, způsob sepsání životopisu atd. Uspořádání, přehlednost, gramatická a stylistická správnost textu vypovídá o uchazeči mnohé. Zkušený personalista si je schopen udělat základní úsudek o některých charakterových rysech uchazeče okamžitě po seznámení s životopisem.¹⁷

Typy životopisů:

1. **Strukturovaný životopis** je nejběžnější a nejpřehlednější forma prezentace uchazeče. Neexistuje žádná předepsaná norma, jak takový životopis psát, jde spíše o ustálená doporučení. Základní věc je ovšem přehlednost a již výše zmíněná logická struktura životopisu.

¹⁶ KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

¹⁷ MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

2. **Vlastnoručně psaný životopis** požadují některé firmy za účelem následného grafologického rozboru. Validita této metody je ovšem minimální. Tento typ životopisu není v dnešní době ve větší míře využíván.
3. **Vyprávěcí (beletrizovaný) životopis** se dnes používá jen velmi zřídka. Firma, která takový typ životopisu výslovně požaduje, chce poznat nejen osobu uchazeče, ale i formu vyjadřování a styl, což strukturovaný životopis nenabízí. Ten je však často doplněn již výše zmíněným motivačním dopisem, ze kterého jsou tyto schopnosti rozpoznatelné.¹⁸
4. **Europass** je soubor dokladů o vzdělání, osobních kompetencích, jazykových dovednostech, odborné kvalifikaci a pracovních zkušenostech. Dokumenty Europassu poskytují zaměstnavatelům přehledné informace o jejich držiteli. Jejich vytvoření je možné ve všech jazycích států Evropské unie. Europass tvoří životopis, evropský pas dovedností - jazykový pas, doklad o mobilitě, dodatek k osvědčení, dodatek k diplomu a další doklady o znalostech a dovednostech uchazeče. Europass usnadňuje lidem, kteří se stěhují za prací či studiem, uplatnit se rychleji v novém prostředí. Je jednotný v celé Evropě a je dostupný zdarma na internetu. Jeho formát je velmi přehledný a pro firmy je tak jednodušší porovnat různé kandidáty. Zároveň obsahuje kolonky, které v jiných formátech životopisu personalista nenajde, například v pracovních zkušenostech žadatel uvádí vedle vykonávané pozice a hlavní pracovní náplně také odpovědnost. V sekci vzdělání uchazeč vyplňuje nejen dosaženou kvalifikaci a titul, ale také profesní dovednosti a hlavní předměty studia.¹⁹

Modifikací životopisu je předem sestavený dotazník. Jeho výhodou je hlavně možnost vložit do něj všechny otázky, které zaměstnavatele zajímají. Nevýhodou může být právě předdefinování jednotlivých bodů a tím omezení kreativního přístupu při jeho zpracování uchazečem. Někdy se tak požaduje vyplnění dotazníku a současně předložení životopisu.

Se všemi přijatými životopisy je nutné nakládat jako s důvěrným materiálem. Nelze opomenout legislativní rámec a tedy ochranu osobních údajů (zákon č. 101/2000 Sb.), což je povinností každého zaměstnavatele. Respektování práv také ukazuje na kvalitu firemní kultury.

¹⁸ *Životopis* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.zivotopis.estranky.sk/clanky/typy-zivotopisov.html>.

¹⁹ *Co je Europass* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/co-je-europass/>.

b) Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je typickou metodou používanou pro druhé kolo výběrového řízení a vztahuje se na kandidáty, kteří byli úspěšní v prvním – předvýběrovém kole. Výběrový rozhovor má svou strukturu a také věcnou a formální stránku. Skládá se obvykle z pěti částí. První zahrnuje přivítání uchazeče, úvodní slovo, představení osoby personalisty a případně dalších osob, které se na výběrovém řízení podílejí. Ve druhé části jde o poskytnutí dostateku informací o podniku a pracovním místě. Cílem třetí – hlavní části je pomocí vhodně zvolených otázek zjištění dostatečných informací o uchazeči, posouzení jeho schopností pro výkon dané práce v požadované kvalitě, zda umí samostatně uvažovat a čelit určitému tlaku, jestliže to daná práce vyžaduje a také zda zapadne do kolektivu zaměstnanců. Vedle verbálního projevu uchazeče získává personalista také díky projevu neverbálnímu (vzhled, upravenost zevnějšku, vystupování, mimika, haptika) dojem z celkové osobnosti uchazeče. Některé organizace doplňují výběrový rozhovor dalšími selekčními metodami za účelem získání doplňujících informací o schopnostech uchazečů.²⁰ Ve čtvrté části rozhovoru přichází na řadu zodpovězení případných dotazů ze strany uchazeče. V závěrečné části výběrového rozhovoru poskytne personalista uchazeči informace o následných krocích, termínu sdělení výsledku rozhovoru a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče, poděkuje uchazeči za účast ve výběrovém řízení a rozloučí se.

Pro výběrový rozhovor je důležité zajistit vhodné místo. Personalista by měl volit příjemnou místnost s minimálním vlivem rušivých jevů, jako je hluk z venkovního prostředí, zvonění telefonů, časté vstupování cizích osob, nedostatečné osvětlení, nevhodná teplota atd. Žádoucí je také snaha o navození příjemné atmosféry.²¹

Při výběrových rozhovorech nelze opomenout ani dodržování etických zásad. Manipulativní, diskriminující či arogantní jednání ze strany osob vedoucích pohovor je nepřípustné. Úroveň a způsob jednání při výběrovém řízení vypovídají o stavu celkové firemní kultury. Pokud odchází většina uchazečů po absolvování výběrového rozhovoru s negativními emocemi, může dojít časem k poškození dobrého jména firmy. Průběh rozhovoru a následný celkový dojem z výběrového řízení, může být pro uchazeče, pokud ve výběrovém řízení uspěje, rozhodujícím faktorem, zda nakonec pracovní nabídku přijme či

²⁰ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

²¹ MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

nepřijme. Hrozí tak riziko, že bude organizace ochuzena o schopné zaměstnance a v konečném důsledku tak může dojít ke snížení její schopnosti obstát v tvrdé konkurenci.

Druhy výběrového rozhovoru dle míry strukturovanosti:

1. **Nestrukturovaný** – vede se bez připravených otázek, jsou stanoveny pouze hlavní cíle rozhovoru. Směr rozhovoru vyplývá z okamžité situace. Zachována je ovšem formálnost a serióznost.
2. **Strukturovaný** – tazatel postupuje podle předem dané a standardizované struktury rozhovoru. Uchazečům jsou pokládány stejné otázky v určeném pořadí, k opomenutí některé z otázek tak prakticky nemůže dojít. Výhodou tohoto typu rozhovoru je dobrá srovnatelnost výsledků, vyšší míra objektivity hodnocení na základě klasifikace jednotlivých odpovědí (srovnání s variantní modelovou odpovědí). Nevýhodou může být časová a odborná náročnost přípravy rozhovoru. Volba tohoto typu rozhovoru neumožňuje pokládat případné doplňující otázky, které by jinak vyplynuly z jeho průběhu, bližší poznání osobnosti uchazeče a jeho schopností může být proto omezeno. Poměrně rizikové mohou být připravené „žádoucí“ odpovědi některých kandidátů na často frekventované otázky, které se u strukturovaných rozhovorů vyskytují. Vypovídací hodnota takového rozhovoru tak může být snížena.²²
3. **Polostrukturovaný** – tento typ rozhovoru využívá výhody obou přechodích. Kombinace předem připravených a neplánovaných otázek umožňuje držet hlavní linii rozhovoru a k tomu hlubší poznání specifických rozdílů jednotlivých uchazečů.

Druhy výběrového rozhovoru dle počtu tazatelů:

1. **Individuální** – jde v podstatě o diskusi mezi čtyřma očima, výhodou je navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem. Nevýhodou je ovšem možnost chybného nebo povrchního rozhodnutí, proto se často praktikují série individuálních rozhovorů nebo rozhovory před panelem tazatelů.
2. **Panelový** - při tomto rozhovoru se uchazeč setkává se třemi až pěti tazateli, kteří postupně kladou otázky. Po rozhovoru si sdělují své poznatky a snaží se dosáhnout

²² DAVIDOVÁ, Monika. *Diagnosticke metody v personální praxi II: (druhy personálních pohovorů) : studijní text*. Brno: Univerzita obrany, 2012. ISBN 978-80-7231-895-7.

konsensu ohledně vhodnosti uchazeče.²³ Tato metoda vykazuje vyšší validitu díky mnohonásobnému vstupu informací, omezení počtu chyb a subjektivního posuzování uchazeče v případě vedení rozhovoru jen jednou osobou.

- 3. Výběrová komise** – jde o rozhovor mezi uchazečem a větším počtem hodnotitelů ze strany zaměstnavatele, kteří jsou zainteresováni do rozhodování v procesu výběru vhodného kandidáta. Výběrová komise je více oficiálním a větším panelovým rozhovorem. Výhodou tohoto typu rozhovoru je vzájemné porovnání poznatků, čímž je zajištěna větší objektivita. Nevýhody mohou spočívat v nevhodně zvolené komisi a také v pokládání neplánovaných a náhodných otázek.²⁴

Druhy výběrového rozhovoru dle specifických otázek:

- 1. Behaviorální (kompetenční)** – tazatel zjišťuje měkké dovednosti uchazeče. Cílem tohoto typu rozhovoru je zjistit osobní praktické zkušenosti a chování v konkrétních situacích, které se staly v minulosti. Vychází se z toho, že pokud se člověk nějakým způsobem choval v minulosti nebo zátěžové situaci, bude se tak s velkou pravděpodobností chovat i nadále. Lze tak získat hodnotné informace o jeho pracovních návycích a dovednostech uchazeče. Základem tohoto typu rozhovoru je umění klást otázky – otevřené, uzavřené, alternativní, sugestivní, rétorické, hypotetické. Ke konstrukci otázek se používá např. metoda STAR :

S – Situation – konkrétní situace,

T – Tasks – konkrétní úkol,

A – Action – konkrétní činnost,

R – Results – konkrétní pracovní výsledky.²⁵

- 2. Stresový** – tazatel testuje temperament uchazeče a zjišťuje, jak si povede ve stresových situacích. Často je používána agresivní taktika s cílem dostat uchazeče pod

²³ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologické metody výběru manažerů*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-254-7729-8.

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁵ *Behaviorální pohovor* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/behavioralni-pohovor/c909>.

tlak. V průběhu rozhovoru je uchazeč konfrontován se situacemi, které mohou být emocionálně zatěžující, nebo mu jsou pokládány neočekávané otázky.²⁶

3. **Biografický (chronologický)** – rozhovor začíná od začátku kariéry uchazeče nebo vzděláním a končí současností, může být také veden v opačném sledu od současného nebo posledního zaměstnání uchazeče či posledního ukončeného vzdělání a pokračuje dále do minulosti. Jednotlivé body prakticky odpovídají údajům z životopisu uchazeče.
4. **Situační** – tazatel dává při tomto rozhovoru uchazeči k posouzení teoretické nebo hypotetické situace a ke konfrontaci s jeho vlastním chováním v takové situaci. Pohovor by se měl týkat situací (i přeneseně), se kterými by se uchazeč měl na své budoucí pozici setkávat. Průběh situačního rozhovoru je obdobný jako u behaviorálního, ale s tím rozdílem, že behaviorální rozhovor se zaměřuje na minulé zkušenosti a chování žadatele, zatímco situační rozhovor sleduje to, jak bude uchazeč reagovat při setkání s danou situací.²⁷

Příprava i vedení výběrového rozhovoru je obtížnou a velmi zodpovědnou disciplínou. V průběhu rozhovoru je důležité vyvarovat se chyb, které by mohly celý proces výběru znehodnotit. Mezi nejčastější chyby patří např.:

- nedostatečná příprava na pohovor,
- nejasná formulace otázek,
- velké množství uzavřených otázek,
- nezaznamenávání odpovědí a postřehů,
- nesoustředěnost tazatele,
- vyvozování předčasných a neuvážených závěrů,
- velké množství nedostatečných nebo nepodstatných informací,
- sugestivní otázky, které předjímají odpovědi,

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁷ *Jak uspět u přijímacího pohovoru* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/12/prijimaci-pohovor-rpc.pdf>

- první dojem a haló efekt – ovlivnění tazatele na základě úsudku, který si vytvoří během prvních minut setkání s uchazečem,
- projekce – pozitivní vnímání osoby, o níž se tazatel domnívá, že se mu nějak podobá v názorech či postojích,
- referenční skupina – posuzování osoby podle určitých znaků jako je např. tetování, piercing,
- sympatie, antipatie – nutná sebekontrola tazatele, aby nedošlo k ovlivnění úsudku na základě sympatií či antipatií,
- syndrom „andělské tváře“ – přisuzování pozitivních vlastností pohledným lidem.²⁸

Výhody rozhovorů:

- při setkání tváří v tvář může lépe osoba vedoucí výběrový rozhovor posoudit, zda bude uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi budoucí spolupracovníky,
- umožňuje osobě vedoucí rozhovor blíže představit organizaci, náplň práce na konkrétním pracovním místě a poskytuje také příležitost pokládat otázky, které se týkají dosavadních uchazečových zkušeností,
- poskytuje uchazeči příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti,
- umožňuje přítomnost více tazatelů, pro objektivní posouzení uchazeče.

Nevýhody rozhovorů:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů může být zmírněno použitím strukturovaného nebo behaviorálního rozhovoru či využití assessment centra,

²⁸ HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

- nedostatečný výcvik osoby vedoucí výběrový rozhovor může vést k chybám, k odklonu od hlavních bodů či struktury rozhovoru a k subjektivnímu posuzování. Žádoucí je vzdělávání a nácvik vedení výběrových rozhovorů.

c) Testování

Součástí většiny výběrových řízení se stalo testování uchazečů. Testy umožňují objektivní měření jejich individuálních schopností a charakteristik. Testování představuje aplikaci standardních postupů, které umožňují určitou kvantifikaci odpovědí uchazečů. Testy musí splňovat následující čtyři podmínky:²⁹

1. **citlivost** – test umožňuje dobré rozlišení mezi jedinci,
2. **standardizace** – test byl vytvořen na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, individuální skóre tak může být interpretováno ve vztahu ke skóre ostatních osob,
3. **reliabilita (spolehlivost)** – test by měl měřit stále totéž a také by měl měřit stále stejně, jde tedy zejména o stabilitu výsledků testu v čase, koeficient reliability je vyjádřením stupně, nakolik daný test tento požadavek splňuje,³⁰
4. **validita** – test skutečně měří charakteristiky, pro jejichž měření byl vytvořen a poskytuje relativně přesvědčivé předpovědi.

Testy inteligence

Testy inteligence jsou nejstaršími a nejpoužívanějšími psychologickými testy. Definovat inteligenci je poměrně složité. Mezi psychology na ni neexistuje jednotný názor, jsou tak známy rozmanité teorie. Společné ovšem mají to, že vysvětlují inteligenci jako vnitřní schopnost individua přizpůsobit se na nové podmínky a úkoly, vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky a zpracovávat informace. Míra inteligence bývá vyjádřena tzv. inteligenčním kvocientem (IQ), který vyjadřuje poměr mentálního a chronologického (fyzického) věku člověka.

$$\text{IQ} = 100 \times \frac{\text{mentální věk}}{\text{fyzický věk}}$$

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

Pokud mentální věk odpovídá věku chronologickému, pak IQ činí 100. Předpokládá se, že inteligence má v populaci podobu normálního rozdělení, tj. že rozložení četností odpovídá křivce normálního rozdělení, Gaussově křivce. Normální rozdělení je symetrické – na každé straně centrální osy je stejné množství případů, což je nejdůležitější charakteristikou. Počet lidí s IQ vyšším než 100 je tak stejný jako počet lidí s IQ nižším než 100.

Inteligenci lze rozdělit do několika typů:

1. **abstraktní** – část inteligence měřitelná IQ testy,
2. **praktická** – schopnost řešit problémy každodenního života,
3. **sociální** – schopnost pohybovat se v sociálním prostředí, umění jednat s lidmi,
4. **emoční** – schopnost empatie, sebepoznání, sebeovládání.³¹

Testy schopností

Testy pomáhají změřit schopnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce, bývají tak spolehlivým prediktorem pracovního úspěchu uchazeče. Testy schopností tvoří nejen testy potenciálních schopností, ale i testy získaných schopností. Testy potenciálních schopností se většinou skládají ze tří částí, které prověřují verbální, analytické a kvantitativní dovednosti. Jednotlivé části lze testovat a vyhodnocovat samostatně s ohledem na pracovní místo, o které uchazeč usiluje. Pomocí verbální části testu se zjišťuje porozumění v komunikaci, schopnost vnímat významové rozdíly, interpretovat text atd., tedy základní komunikační dovednosti. Úkoly analytické části prověřují schopnosti kandidáta pojmut předem stanovené podmínky, dodržet jejich znění a vyvodit z nich závěry, což je klíčové pro řešení pracovních úkolů a také stanovení optimální strategie jejich řešení. Kvantitativní část testuje základní matematické znalosti a postupy, schopnost analýzy grafů, tabulek či orientaci v datech. Testy získaných schopností měří schopnosti a dovednosti uchazeče, které nabyl vzděláním nebo praxí.³²

³¹ *Intelligence a její měření* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html

³² *Test pracovního potenciálu* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <https://www.personline.cz/Popis/TestPracPotencialu>

Psychologické testy

Psychologické testy lze z hlediska jejich využití při výběru zaměstnanců rozdělit do dvou kategorií, tj. na testy mentálních schopností a osobnostní testy a dotazníky. Osobnostní testy pomáhají odhalit základní individuální osobnostní a povahové rysy uchazeče, schopnost přizpůsobit se situačním faktorům prostředí, stresovým situacím a interpersonálním vztahům. Pomocí testů mentálních schopností je zjišťována obecná inteligence, prostorová orientace či numerické schopnosti uchazeče.³³ Různých psychologických testů existuje v dnešní době celá řada, je však vhodné použít pouze testy prověřené s alespoň přijatelnou validitou a reliabilitou nebo využít služeb certifikovaných agentur, které se na testování uchazečů specializují. Testování osobnostních charakteristik je vhodným doplňkem např. při výběrových řízeních na manažerské pozice. Testy orientované na pracovní chování jsou využívány pro zjištění stylu vedení, schopnosti řízení a komunikace, což je pro manažerské pozice klíčové.

Validita testů

Pro výběr správného člověka na konkrétní pracovní místo je třeba zvolit vhodnou metodu výběru či kombinaci metod, které jsou schopny predikovat chování a výkon uchazeče, tedy jeho úspěšnost či neúspěšnost výkonu práce na dané pozici. Při výběrovém řízení je tak potřeba vybrat spolehlivé metody, které vykazují dostatečnou predikční validitu. Měření validity se provádí pomocí koeficientu korelace mezi skutečným a předpokládaným chováním jedince. Smith vypracoval na základě studií založených na moderních dotaznících, které uchazeč vyplňuje, vodítko pro hodnocení validity výběrových metod:

- koeficient větší než 0,5 - vynikající
- koeficient v intervalu 0,4 – 0,49 – dobrá,
- koeficient v intervalu 0,3 – 0,39 – přijatelná,
- koeficient menší než 0,3 – špatná.

Výsledky Smithových studií např. odhalily průměrnou validitu testů osobnosti odpovídající koeficientu 0,39, což představuje přijatelnou validitu. Testy získaných

³³ KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

schopností dosáhly koeficientu validity 0,55 a assessment centre 0,41. Nejvyšší koeficient validity 0,62 vykazoval strukturovaný výběrový rozhovor. Naopak nejnižší míru validity vykazuje nestrukturovaný výběrový rozhovor s koeficientem 0,3, reference 0,25 a grafologie 0,1.

Výběr testů

Důležité je vybrat testy, které splňují výše uvedené charakteristiky, tedy citlivost, standardizaci, reliabilitu a validitu. Testování uchazečů je vhodné využít jako jednu z částí celého výběrového řízení, jen tak bude s největší pravděpodobností užitečné. Testy jsou dobrým podpůrným prostředkem při výběru zaměstnanců, ale pouze v případě, že jsou používány proškolenými administrátory, kteří budou schopni správně interpretovat výsledky. Výhodami testování jsou jednoduchá a poměrně levná administrace.³⁴

d) Assessment centre

Assessment centre (AC) jsou standardizované výběrové postupy pro identifikaci pracovní způsobilosti uchazečů. Byly vyvinuty hlavně z důvodu, že žádná testová baterie neposkytovala dostatečně spolehlivou predikci pracovního úspěchu uchazečů. Assessment centre je proces, v jehož průběhu jsou účastníci hodnoceni v situacích, které se podobají skutečným, se kterými se mohou setkat v práci. AC využívají individuální a týmové úkoly, manažerské hry, hraní rolí, případové studie a také psychodiagnostické metody (testy, dotazníky), pohovory atd. Výhodou AC je možnost využití interakce uchazečů ve skupině, což umožňuje posouzení více uchazečů současně. Počet sledovaných a vyhodnocovaných charakteristik bývá obvykle 20 až 25, patří mezi ně např. verbální a komunikační schopnosti, schopnost plánovat, organizovat a vést, míra kreativity, odolnost vůči stresu, schopnost argumentace a prosazení se atd. Obliba assessment centra se stále zvyšuje, protože umožňuje organizacím vybrat zaměstnance, kteří budou úspěšní na manažerských pozicích, a také pomáhá zlepšit dovednosti stávajících zaměstnanců (v tomto případě je přesnější označení Development centre). Hlavním rysem AC je přítomnost více hodnotitelů (personalista, potenciální přímý nadřízený, další pracovníci zaměstnavatele, případně psycholog), kteří

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

posuzují uchazeče z různých hledisek a podle mnoha kritérií během delšího časového úseku, což jim pomáhá vytvořit si komplexní náhled. Příprava AC je velmi náročnou záležitostí, a to z hlediska času, personálního obsazení, obsahu i nákladů.³⁵ Doba trvání AC je různá, od několika hodin až po 2 – 4 dny. AC se obvykle účastní skupina do 10 uchazečů.

Assessment centre se obvykle skládá z následujících kroků:

1. **identifikace dimenzí dané práce** – stanovení a definování proměnných chování, které mají vztah k úspěchu v dané pozici,
2. **stanovení nástrojů měření** – výběr různých psychologických nástrojů, např. osobnostní a psychologické testy, pohovory atd.,
3. **pozorování a zpráva** – hodnotitelé si všímají chování a dovedností účastníků a hodnocení zaznamenávají do připravených formulářů,
4. **proces hodnocení** – hodnotitelé srovnávají svá pozorování mezi sebou a vytváří tak obraz celkového hodnocení každého účastníka,
5. **Zpětná vazba** – každému účastníkovi je předána zpráva o jeho potenciálu a možnostech dalšího rozvoje.^{36 37}

AC nemůže poskytnout všechny relevantní informace o kandidátovi z hlediska pracovního potenciálu, může ovšem poskytnout více informací než jiné metody. Validita metody AC je obvykle uváděna jako vyšší, záleží však na validitě jednotlivých metod použitých v rámci AC, na jejich vhodné sestavě a profesionálním provedení. Realizace AC má určité zásady a vyžaduje také dodržování etických principů. Psychodiagnostické metody v AC by měl správně použít pouze psycholog. Informace získané od uchazečů v průběhu AC jsou považovány za důvěrné. Nakládání s psychodiagnostickými posudky stejně jako s osobními daty určuje § 13 Zákona 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, od účastníků AC je tak nutné vyžádat souhlas nejen s účastí v AC, ale i s archivací dat.³⁸

³⁵ MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

³⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologické metody výběru manažerů*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-254-7729-8.

³⁷ *Assessment Centrum – další krok ve výběrovém řízení* [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.lil.vutbr.cz/assessment-centrum>.

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.3.4 HODNOCENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Efektivnost procesu získávání a výběru nových zaměstnanců by měla být, alespoň z dlouhodobého hlediska, v podniku sledována a hodnocena. Na základě určitých personálních ukazatelů lze porovnat úspěšnost procesu např. v různých částech organizace nebo za stanovená časová období. Předmětem tohoto hodnocení jsou především náklady spojené se získáváním a výběrem nových zaměstnanců, doba trvání procesu a úspěšnost provedeného výběru.

Příklady hodnotících ukazatelů procesu získávání a výběru zaměstnanců:

- průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa (inzerce, využití personálních agentur atd.),
- průměrná doba obsazení jednoho pracovního místa,
- výběr vhodného způsobu a média pro získávání zaměstnanců,
- efektivnost inzerování z pohledu nákladů na jednu odpověď,
- podíl spontánních uchazečů o místa, kteří přicházejí bez použití inzerce,
- podíl nových zaměstnanců odcházejících během prvního roku zaměstnání (míra stability získaných zaměstnanců),
- podíl vedoucích pozic obsazovaných z vlastních zdrojů,³⁹
- kvalita informací o zdrojích pracovních sil a o specifikaci požadavků pracovního místa,
- kvalita získaných zaměstnanců.

2.3.5 ROLE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

V procesu získávání a výběru nových zaměstnanců hrají důležitou roli vedoucí pracovníci útvarů, pod které spadá nově obsazované pracovní místo, případně vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Společně s personalisty analyzují pracovní místo, definují pracovní

³⁹ STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: ASPI, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

činnosti související s danou pozicí, dále spolupracují na volbě výběrových metod včetně plánu postupu výběru, připravují pohovory a významně se podílejí na posuzování uchazečů. Účast vedoucích pracovníků u výběrových pohovorů je logická, neboť budou odpovědní za práci na obsazovaném pracovním místě a měli by také umět nejlépe posoudit pracovní způsobilost uchazeče a odhadnout, jakou má naději na úspěšné zařazení do pracovního kolektivu. Vedoucí pracovníci provádějí konečná rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče.

Personální útvar a jeho pracovníci jsou především zodpovědní za dodržování zákonů a pravidel, provádí návrhy vhodných metod výběru včetně jejich pořadí, harmonogramu průběhu výběrového řízení a zajišťují výběr po metodologické, administrativní a organizační stránce. V případě potřeby zajišťují účast externích odborníků, aby byla zaručena odborná stránka posuzování uchazečů. Evidují všechny dílčí výsledky z výběrového řízení a uchovávají příslušné dokumenty. Na základě všech získaných informací předkládají vedoucím pracovníkům doporučení týkající se výběru vhodného uchazeče. Úloha personalistů (popř. externích odborníků) vzrůstá v případě obsazování náročnější a pro organizaci důležitější pracovní pozice.⁴⁰

2.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Po úspěšném výběrovém řízení, na jehož základě došlo k dohodě mezi organizací a budoucím zaměstnancem je na řadě uzavření pracovního poměru. Tento oboustranný právní akt je podložen pracovní smlouvou, u vedoucích pracovníků jmenováním. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen seznámit přijímaného zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy plynou, s pracovními a mzdovými či platovými podmínkami, s povahou a rozsahem práce, kterou by měl zaměstnanec vykonávat. Dále je nezbytné seznámit budoucího zaměstnance se způsobem odměňování a také s výhodami, které pro něj vyplývají z pracovního zařazení. Smyslem je, aby si zaměstnanec utvořil ucelenou představu o svém budoucím pracovním poměru ještě před podpisem pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat základní náležitosti (§ 34 zákoníku práce):

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **druh práce**, na kterou je zaměstnanec přijímán – název pozice nebo konkrétně popsaná práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- **místo výkonu práce** – adresa nebo město, kde bude zaměstnanec práci vykonávat, ale i obec, kraj, území České republiky,
- **datum nástupu** zaměstnance do práce – jakýkoli den v měsíci, nemusí se jednat jen o pracovní dny.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence, což zahrnuje zaznamenání informací do personálního informačního systému, pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu, přidělení osobního čísla zaměstnance, vystavení podnikového průkazu popř. vydání čipové karty pro elektronickou evidenci pracovní docházky atd.

Rozsah personální evidence se může u jednotlivých organizací lišit, za minimální rozsah údajů se považují následující údaje:

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště,
- adresa přechodného bydliště,
- telefonní kontakt,
- národnost / státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu / změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci,
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení v organizaci,
- místo pracoviště.

Dalšími důležitými úkony jsou převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, podání přihlášky ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne a podání přihlášky k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení. Obě přihlášky je nutné podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru.

Nezbytnou součástí přijímání nového zaměstnance je jeho uvedení na pracoviště, které by mělo proběhnout za účasti personalisty a přímého nadřízeného. V dalším kroku je nový zaměstnanec seznámen s nejbližšími spolupracovníky případně i s ostatními zaměstnanci dané organizace.⁴¹

2.5 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení nového zaměstnance, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti, a stal se plnohodnotným členem týmu. Adaptace zaměstnanců se tak stává nedílnou součástí celého procesu získávání, výběru a přijetí nového zaměstnance. Aby tedy mohl nový zaměstnanec podávat očekávaný pracovní výkon, je nutné poskytnout mu dostatečný prostor pro zapracování se na daném pracovním místě. Pokud v podniku adaptace vůbec neprobíhá nebo probíhá nedostatečně, má tento stav neblahý vliv nejen na zaměstnance, ale i na organizaci. Z hlediska zaměstnance může dojít k frustraci, demotivaci, nenaplnění očekávání, stresovým situacím a nezvládnutí pracovních úkolů zapříčiněné nedostatkem informací se mohou negativně projevit v jeho psychickém stavu a celková nespokojenost může vyústit až k odchodu zaměstnance ještě ve zkušební době. Nedostatečný výkon nového zaměstnance také může zapříčinit nepřijetí stávajícím pracovním kolektivem, zaměstnanec bude považován za slabý článek, který je nutné vyměnit, protože se neosvědčil a celý proces získávání a výběru nového zaměstnance tak může začít znovu. Z hlediska organizace je proto důležité věnovat procesu adaptace zaměstnanců náležitou pozornost. Adaptace je řízený proces seznamování zaměstnance s organizací, s pracovními úkoly, pracovními podmínkami, stylem práce a specifickými předpisy. Je kolektivním úkolem, role jednotlivých účastníků musí být ovšem jasně určeny. Klíčovou zodpovědnost za adaptaci nového zaměstnance má nadřízený. Smyslem adaptace je dosažení požadovaného

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

výkonu nového zaměstnance v co nejkratším čase. Pozitivním efektem správně provedené adaptace je také snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenost zaměstnanců.⁴²

2.5.1 ÚROVNĚ ADAPTACE

Adaptace zaměstnanců probíhá obvykle ve třech úrovních:

1. **celopodniková adaptace** – zahrnuje informace obecné povahy, je společná pro všechny zaměstnance organizace bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,
2. **útvarová adaptace** – týká se organizační jednotky (pracovní skupiny, oddělení nebo týmu), do které přísluší konkrétní pracovní místo obsazované nově přijatým zaměstnancem, je obsahově společná pro všechna pracovní místa organizační jednotky,
3. **adaptace na konkrétní pracovní místo** – obsahově diferencovaná dle náplně práce na konkrétním pracovním místě.⁴³

Celkový proces adaptace zahrnuje tři oblasti, a to orientaci pracovní, sociální a orientaci na podnikovou kulturu. Pro dosažení požadovaného výkonu nového zaměstnance je důležité, aby úspěšně zvládnul všechny oblasti orientace, neboť jsou vzájemně provázané. Orientace také probíhá po stránce formální a neformální. Formální stránka orientace je zabezpečena personálním útvarem a přímým nadřízeným, neformální je záležitostí spíše spontánního chování spolupracovníků. Neformální orientace má ovšem velký význam pro zařazení nového zaměstnance do kolektivu. Vytvoření sociálních vazeb a přátelská atmosféra na pracovišti pomáhá novému zaměstnanci překonat náročné počáteční fáze adaptace, kdy musí absorbovat velké množství informací a pohybuje se v neznámém prostředí. Na význam neformálních vztahů poprvé poukázal zakladatel teorie lidských vztahů americko-australský psycholog a sociolog George Elton Mayo. Výsledky z jeho Hawthornských experimentů ukázaly, že každá pracovní skupina má vedle stanovených formálních norem i své vnitřní neformální. Mayo prokázal, že neformální struktury spolurozhodují o efektivitě řízení

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

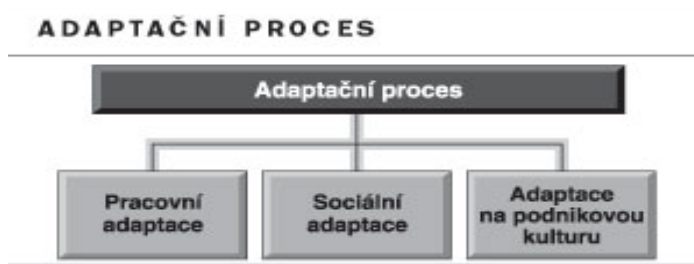
⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

a produktivitě práce. Technické prostředí má určitý vliv na výkon, ale možná více jej ovlivňují mezilidské vztahy a sociální prostředí. Interpersonální vztahy jsou tak důležitým motivačním faktorem a souvisí se spokojeností zaměstnanců týkající se pracovní náplně i pracovního prostředí.⁴⁴

2.5.2 TYPY ADAPTACE

Adaptační proces zahrnuje oblasti pracovní a sociální adaptace a také adaptaci na podnikovou kulturu. Všechny tři oblasti adaptačního procesu se vzájemně prolínají. Abychom mohli říci, že byl celý adaptační proces nového zaměstnance úspěšný, je zapotřebí, aby úspěšně zvládl nejen pracovní činnosti, ale i navázání dobrých pracovních vztahů a přijetí podnikové kultury.

Obr. 2.2 Adaptační proces



Zdroj: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

a) Pracovní adaptace

Pracovní adaptací se rozumí přizpůsobení zaměstnance podmínkám vyplývajících z dané pracovní pozice. Pro samostatný a plnohodnotný výkon nového zaměstnance při plnění pracovních úkolů je nutné poskytnout mu potřebná vstupní školení a seznámit ho s obsahem a metodami práce. Vhodné je pověřit jednoho z přímých spolupracovníků nového zaměstnance, který mu bude průvodcem a pomůže mu se zapracováním. Na to je ovšem nutná náležitá příprava. Je třeba seznámit pověřeného zaměstnance s adaptačním plánem a část jeho

⁴⁴ George Elton Mayo *Hawthornské pokusy* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PyGsYlXgrkJ:k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_george-elton-mayo.pdf+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

práce předat ostatním kolegům, aby měl na nováčka dostatek času. Vhodnými metodami, které mohou výrazně přispět k úspěšné pracovní adaptaci, jsou mentoring, koučování a také praktický výcvik či rotace práce na pracovištích dalších organizačních útvarů, které souvisí s výkonem práce na dané pracovní pozici.

b) Sociální adaptace

Sociální adaptace představuje pro zaměstnance přizpůsobení se podmínkám, zvykům, hodnotám a společenským normám v organizaci a hlavně v užším kolektivu svého pracoviště v dané organizační jednotce. Jde o vytvoření vztahů ke spolupracovníkům, včetně nadřízených a podřízených. Zdárné přijetí nového zaměstnance kolektivem mu může pomoci vytvořit si pozitivní postoj k podniku a zvýšit pracovní spokojenost. Naopak v případě negativních postojů ze strany spolupracovníků, které se mohou projevit lhostejností, konflikty či sociální izolací nového zaměstnance, se s největší pravděpodobností dostaví snížení výkonu, pocity nesounáležitosti, nejistoty či méněcennosti. Problémy pramenící z takového stavu mohou eskalovat do větších rozměrů a nabourat tak celkový výkon pracovní skupiny. Nepříznivé klima se následně také může promítat do hodnocení a postojů, které zaměstnanec zaujímá nejen k práci, ale i k organizaci jako celku. Neúspěšná sociální adaptace zaměstnance nemusí být ovšem způsobena jen neochotou přijmout nováčka ze strany pracovního kolektivu, ale může být také důsledkem nedostatečné schopnosti nového zaměstnance kooperovat s ostatními lidmi, nepřizpůsobivosti či konfliktním jednáním. Těmto situacím lze do jisté míry předejít právě výběrovým řízením, kdy je při výběrovém rozhovoru a mimo jiné i na základě výsledků osobnostních testů posuzována a vybrána osoba tak, aby co nejlépe zapadla do týmu i tak zvané po lidské stránce.⁴⁵

c) Adaptace na podnikovou kulturu

Neméně důležitá je i adaptace na podnikovou kulturu neboli akulturace. Přijetí a ztotožnění se zaměstnance s podnikovou kulturou má pozitivní vliv na týmovou práci, sdílení informací a podporu příjemného pracovního prostředí. Udržování podnikové kultury

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

se také může pozitivně projevit v oblasti vzdělávání a zlepšování procesů. Kultura organizace navíc pomáhá přilákat a udržet špičkové zaměstnance.⁴⁶

2.5.3 ADAPTAČNÍ PLÁN

V den nástupu by měl každý nový zaměstnanec obdržet svůj adaptační plán. Adaptační plán je soubor činností, adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají nově příchozímu zaměstnanci usnadnit a urychlit proces zapracování na konkrétním pracovním místě. Plán musí být důkladně propracovaný jak po obsahové, tak po časové stránce. Na tvorbě plánu se obvykle podílí personalista a přímý nadřízený budoucího zaměstnance, který také zpravidla adaptační plán novému zaměstnanci předá a vysvětlí mu veškeré náležitosti a jednotlivé fáze.

2.5.4 ČASOVÝ PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU

Mezi výběrovým řízením a nástupním dnem může uplynout i několik týdnů v závislosti např. na výpovědní lhůtě přijímaného zaměstnance v předchozím zaměstnání. Již v tomto období je možné budoucímu zaměstnanci poskytnout potřebné informace a vést méně formální rozhovory, aby lépe porozuměl svému novému zaměstnání i organizaci. Není však vhodné vyvíjet na budoucího zaměstnance přílišný tlak a požadavky. Tato fáze je nápomocná hlavně pro udržení kontaktu s budoucím zaměstnancem, aby se cítil ve firmě vítaný a jeho zaučovací období proběhlo úspěšně.

Souběžně je třeba připravit na nového kolegu stávající zaměstnance. Jejich pracovní činnosti budou do jisté míry narušeny a změní se dynamika týmu. Vedoucí pracovníci si musí být vědomi potřeby začlenit nového člena i potenciálního napětí a obtíží. Začlenění nového zaměstnance vyžaduje od členů týmu přizpůsobivost. Vhodné je požádat někoho ze stávajících členů, aby s novým zaměstnancem jednal jako prostředník, jehož úkolem bude jednoduše seznámit nového člena s pracovištěm, představit jej ostatním a přiblížit mu firemní a týmovou kulturu, tedy chování, společenské postoje a sdílené hodnoty.

⁴⁶ *Role hodnot v organizační struktuře* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jjsyIsgZF6MJ:www.opf.slu.cz/aak/2011/04/cernohorsk_a.pdf+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

Časový průběh adaptačního procesu je většinou delší než zkušební doba. Důvodem je, aby byl nový zaměstnanec schopen absorbovat nové informace a nebyl hned z počátku zahlcen. Při tvorbě adaptačního plánu se vychází z popisu konkrétního pracovního místa a je třeba zohlednit náročnost jednotlivých činností.⁴⁷

Během prvního týdne absolvuje nový zaměstnanec zpravidla několik pohovorů s nadřízenými, je seznámen se svými spolupracovníky, s organizací a příslušným útvarem (organizační jednotkou), pod který spadá, také absolvuje různá vstupní školení a začne plnit první pracovní úkoly, většinou s pomocí svých kolegů. Toto období je také vhodné pro neformální orientaci.

V průběhu druhého týdne by již měl začít plnit běžné povinnosti vyplývající z pracovní pozice. Přímý nadřízený by měl monitorovat proces orientace a věnovat se případným problémům.

Během třetího a čtvrtého týdne je vhodné zajistit setkání s přímým nadřízeným a personalistou za účelem zhodnocení průběhu adaptace zaměstnance a vyřešení nastalých problémů. Účelem setkání je také určit oblasti, ve kterých je zapotřebí zaměstnance doškolit. Na místě bude určitě i povzbuzení zaměstnance do další práce.

Od druhého měsíce jsou zaměstnanci postupně ukládány všechny běžné pracovní úkoly. Formální setkání s přímým nadřízeným a personalistou pokračují, ale v delším intervalu.⁴⁸ Je třeba prověřit všechny klíčové složky náplně práce dle adaptačního plánu a dle stanovených kritérií provést revizi pokroku zaměstnance. Vhodné je poskytnout zaměstnanci koučink a stanovit další kroky v jeho osobním rozvoji.

Během třetího a čtvrtého měsíce by již měl zaměstnanec vykonávat své povinnosti v plném rozsahu. Na konci každého měsíce je důležité celkově zhodnotit průběh adaptačního procesu, poskytnout zaměstnanci formální zpětnou vazbu i prostor pro jeho vlastní zhodnocení vykonané práce a podpořit tak jeho vědomí vlastní ceny. Pokud má zaměstnanec potíže v určitých oblastech práce, je zapotřebí poskytnout mu adekvátní doškolení. Pracovní vztahy jsou další oblastí, kterou je nutné sledovat. Dobré pracovní vztahy vyžadují spolupráci všech členů týmu a případné problémy mohou vážně narušovat jejich pracovní výkony. Hladký průběh sociální adaptace je proto velmi důležitý.

⁴⁷ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

V dalších dvou měsících je cílem stabilizovat výkon zaměstnance a na základě pozitivního hodnocení jeho pracovního výkonu zrevidovat a následně upravit jeho odměňování. V případě, že se stal zaměstnanec plnohodnotným členem týmu a podává očekávaný pracovní výkon, je znakem toho, že proces získávání potenciálních uchazečů, zvolení konkrétních výběrových metod a plán adaptace nových zaměstnanců byl nastaven správně.

Pokud ovšem zaměstnanec z různých důvodů nedosahuje uspokojivých výsledků, je zapotřebí podniknout formální opatření, jejichž cílem je upozornit na vážnost problému a dát najevo, kde je zapotřebí zlepšení či změna chování. Nutné je vyvarovat se případným nedorozuměním, která mohou vzniknout nejednoznačnou formulací. V případě, že ani po tomto zásahu nedošlo k nápravě, bude pravděpodobně nutné zahájení formálních kroků, které povedou k propuštění zaměstnance. V návaznosti na takovou situaci je vhodné zrevidovat proces získávání a výběru zaměstnanců, zda byly správně definovány požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti týkající se konkrétní pracovní pozice, zda byly použity dostatečně validní a reliabilní výběrové metody.⁴⁹

2.5.5 ÚČASTNÍCI ADAPTAČNÍHO PROCESU

V průběhu adaptačního procesu i při jeho vyhodnocování je důležitá úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky. Rozhodující podíl na pracovní i na sociální adaptaci nových zaměstnanců mají právě jejich bezprostřední nadřízení, velmi nápomocní bývají v adaptačním procesu i spolupracovníci nového zaměstnance. Přímý nadřízený řídí a kontroluje především orientaci zaměstnance v rámci útvaru a také orientaci na danou pracovní pozici. Pomáhá také novému zaměstnanci řešit problémy spojené s adaptací a vyhodnocuje také její průběh.

Personální útvar má v náplni práce vypracování koncepce adaptace a také nastavení adaptačního procesu po stránce metodické, obsahové a časové. Poskytuje písemné materiály potřebné k úspěšné adaptaci a podílí se zejména na celoorganizační orientaci. Dále adaptační proces koordinuje a také má za úkol metodicky připravit vedoucí pracovníky všech úrovní na

⁴⁹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

průběh adaptačního procesu nového zaměstnance a případné problémy, které by se mohly vyskytnout.⁵⁰

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Vybraná organizace je nadnárodní společnost, v České republice působí v právní formě akciové společnosti. V současnosti patří mezi nejvýznamnější dodavatele stavebních prací. Je silnou společností, která dlouhodobě dosahuje zisku a je schopna realizovat všechny druhy stavebních výkonů v odvětvích dopravního a pozemního stavitelství včetně inženýrských sítí. Podrobněji jde o výstavbu a rekonstrukce silnic a dálnic včetně mostů a tunelů, zpevněných ploch, železničních staveb, kanalizací, sportovních areálů, bytových domů, komerčních a průmyslových prostor atd.

Široké spektrum služeb a mnoho poboček rozmístěných po celém území České republiky jsou výhodami, které společnost přibližují zákazníkům a umožňují souběžnou realizaci zakázek pro velký okruh zadavatelů. Akciová společnost je součástí předního evropského stavebního koncernu, který v současnosti zaměstnává na 74.000 zaměstnanců. Na český trh koncern vstoupil v roce 1991 a rozvíjel se dvěma směry: v dopravním stavitelství budoval rozsáhlou síť regionálních závodů spolu s materiální základnou a v pozemním stavitelství vlastní organizaci. Akvizicí tradičních místních firem vybudovala postupně v České republice fungující strukturu, která patří k jejím devizám. Dvě oblasti působení pokrývají pestré možnosti realizace různých zakázek od výstavby moderních budov, přes stavby silnic, dálnic a tunelů, až po realizaci sportovišť či vodohospodářských staveb. Velikost trhu je tak obrovská.

Nespornou konkurenční výhodou je zajištění materiálových zdrojů prostřednictvím koncernových firem, jež provozují sítě kamenolomů, pískoven a obaloven asfaltových a betonových směsí, které jsou vyráběny v souladu se všemi požadavky platných norem a kontrola jejich kvality je prováděna v koncernových akreditovaných laboratořích technického zkušebního institutu. Kamenolomy zajišťují těžbu, výrobu a prodej drceného a těženého kameniva, průběžně také dbají na provádění rekultivací vytěžených částí kamenolomů.

Společnost je schopna včas plnit své finanční závazky. Finanční zajištění společnosti je výhodou pro hladký průběh výstavby nebo rekonstrukcí. Společnost poskytuje provedené práce a služby v nejvyšší kvalitě a na profesní úrovni s co nejmenšími možnými náklady pro zákazníka. Systém řízení kvality společnosti naplňuje veškeré požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2009 a 14001:2005. Od roku 2004 je společnost držitelem certifikátu dle normy ČSN

OHSAS 18001:2008, jde o systém managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Procesy jsou systematicky rozvíjeny a doplňovány tak, aby byla zajištěna kvalita stavebních prací. Příslušnost ke koncernu, jenž působí na mnoha zahraničních trzích a stojí za mnoha velkolepými projekty na celém světě, navíc dává množnost opřít se o zkušenosti všech koncernových společností a využít ekonomické zázemí celé stavební skupiny.

Vybraná akciová společnost má v současnosti přibližně 2.150 zaměstnanců, což je téměř o 400 méně než v roce 2010. Snižování stavu zaměstnanců se vzhledem k vývoji ekonomické situace poznamenané hospodářskou krizí nevyhnulo ani tomuto podniku.

Výkon firmy a dosažení cílů je týmovou prací. Kompetence, motivace a výkonnost zaměstnanců společně s jejich schopností týmové práce jsou základními stavebními kameny úspěchu. Personální politika je postavena na dodržování etických a právních standardů, na podpoře osobního a odborného rozvoje zaměstnanců, na pracovním prostředí bez diskriminace, s rovností šancí, na otevřené komunikaci a na kultuře podniku se spravedlivým a objektivním hodnocením. Rozvoj a vzdělávání zajišťují interní a externí odborníci. Firma podporuje i mladé talenty v rámci vzdělávacích programů, které mívají zpravidla mezinárodní účast. Tyto programy probíhají ve všech státech, v nichž má společnost své pobočky. Další důležitou oblastí, kterou personální politika zahrnuje, je management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Prioritou je dodržování právních předpisů, trvalé zlepšování celkové úrovně bezpečnosti, preventivní opatření a snaha o neustálé snižování rizik a minimalizaci podmínek pro vznik úrazů a poškození zdraví.

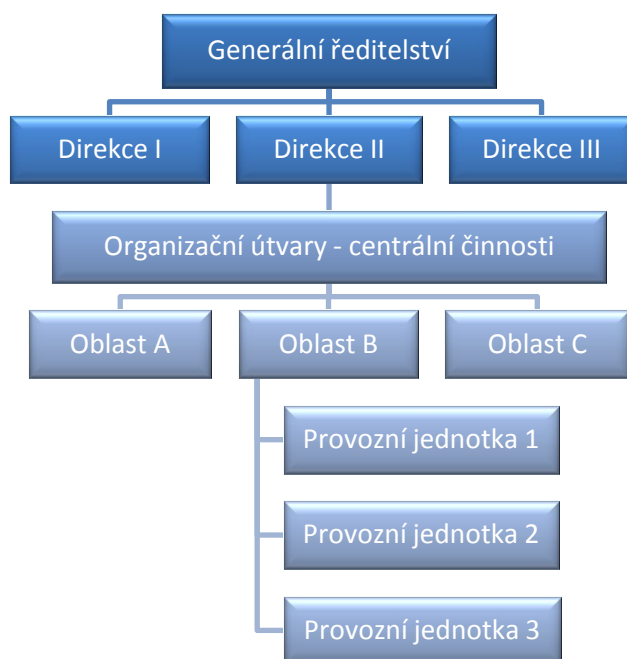
V roce 2012 obdržela společnost certifikát Ethnic Friendly zaměstnavatel osvědčující nediskriminační přístup ke všem zaměstnancům i žadatelů o zaměstnání.

Trendem dnešní doby je neustálé zefektivňování procesů, což vede ke snižování, resp. k optimalizaci nákladů, což zavedla i popisovaná společnost. Stejně tak i nákup nových technologií a pravidelná obměna strojového parku je příležitostí, jak udržet krok nebo ještě lépe být o krok napřed před konkurencí, v kvalitě a technologické úrovni dodávaných prací.

3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pro efektivní a flexibilní řízení je potřeba rozložit rozhodovací pravomoci do více úrovní a organizačních jednotek. Společnost má území České republiky rozděleno do direktoriátů. Ty se dále dělí na oblasti, které sestávají z jednotlivých provozních jednotek.

Obr. 3.1 Organizační struktura direkce



Zdroj: vlastní zpracování

Na úrovni nejvyššího vedení společnosti je generální ředitelství, čemuž jsou podřízena vedení jednotlivých direktcí, která tvoří obchodně – technická a ekonomická ředitelství. Pod vedení direktcí spadají organizační útvary zabezpečující tyto centrální činnosti:

- správa pohledávek,
- personální oddělení,
- centrální nákup,
- QMS, EMS, BOZP.

Dalšími organizačními útvary, které jsou také podřízeny vedení direkce, jsou jednotlivé oblasti. Každá oblast zahrnuje několik provozních jednotek.

3.2 PERSONÁLNÍ SLOŽENÍ ORGANIZACE

Personální složení jednotlivých direktcí, oblastí a provozních jednotek je velice podobné. Ve vedení každé direkce je technický a ekonomický ředitel. Pod ředitele direkce

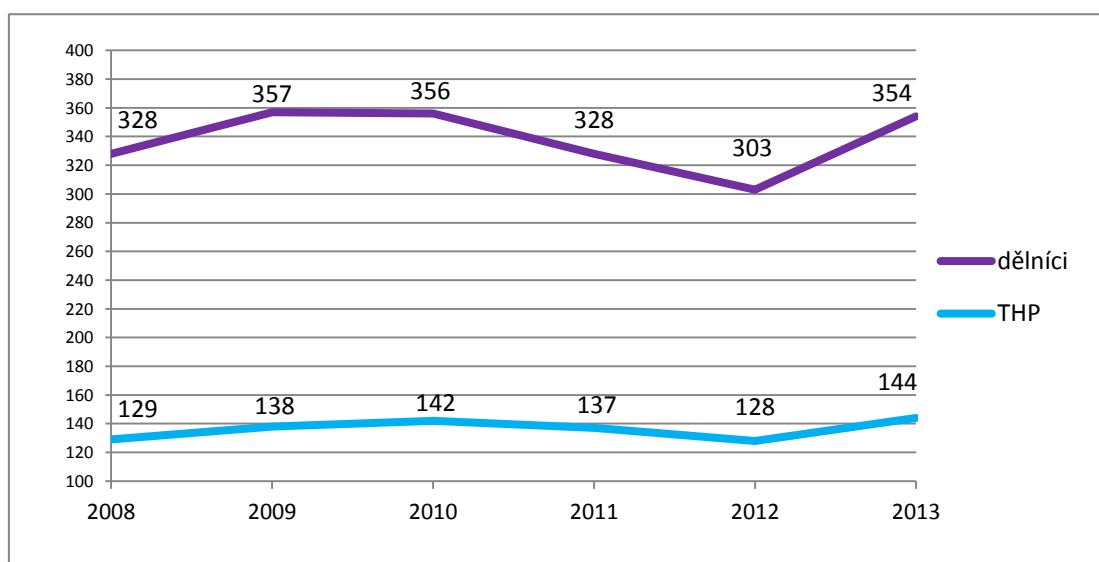
spadají ředitelství jednotlivých oblastí a již výše zmíněné organizační útvary zabezpečující centrální činnosti.

Oblast řídí technický a ekonomický ředitel. Zaměstnanci podřízeni této řídicí úrovni jsou asistent ekonoma oblasti, sekretářka a zaměstnanci obchodně technického úseku.

Třetí úroveň tvoří provozní jednotky, které jsou podřízené příslušné oblasti. Každá provozní jednotka má svého vedoucího – hlavního stavbyvedoucího, ekonoma, několik stavbyvedoucích, technologa, případně geodeta a samozřejmě stavební dělníky a strojníky.

V současné době má дирекce, která je analyzována, celkem 498 zaměstnanců. Z toho je 144 technicko - hospodářských pracovníků a 354 dělníků. V grafu 3.1 je znázorněn vývoj stavu zaměstnanců дирекce od roku 2008 v rozdělení na dělníky a THP.

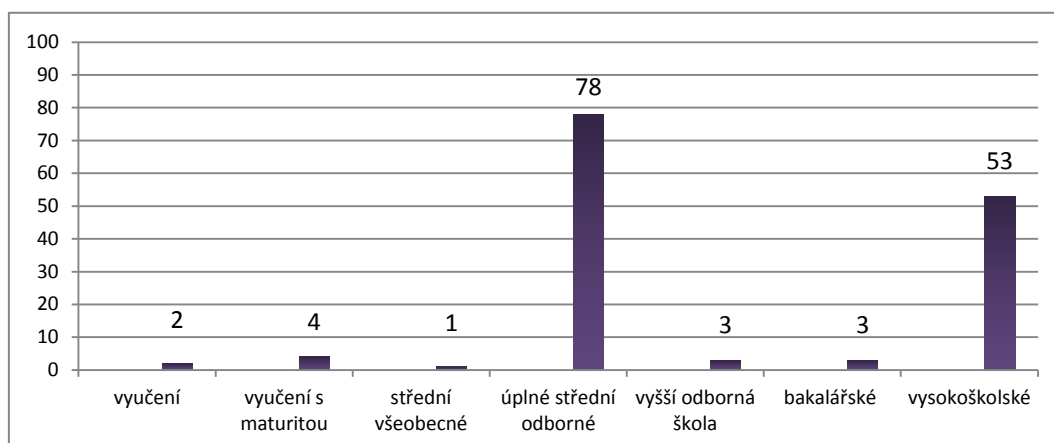
Graf 3.1 Vývoj stavu zaměstnanců v дирекci v letech 2008 - 2013



Zdroj: Interní informace poskytnuté personálním oddělením, vlastní zpracování.

Sestupná tendence počtu zaměstnanců je zřejmá od roku 2010. Příčinou byl dopad hospodářské recese a s ní spojený úbytek zakázek ve stavebnictví. Zvýšení počtu zaměstnanců v roce 2013 bylo způsobeno rozšířením дирекce o jednu oblast v důsledku organizačních změn. V grafu 3.2 je uvedena struktura THP podle nejvyššího dosaženého ukončeného vzdělání. Nejvíce je zastoupeno úplné střední odborné vzdělání a také vzdělání vysokoškolské, které mají ve většině případů vedoucí pracovníci a manažeři.

Graf 3.2 Struktura THP dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Interní informace poskytnuté personálním oddělením, vlastní zpracování

3.3 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Každá direkce má jednoho personalistu, který se věnuje administrativní stránce vyplývající z personálních činností. Jedná se o vyřizování pracovněprávních záležitostí organizace spojených se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů, vedení personální evidence, jednání se zdravotními pojišťovnami, správou důchodového zabezpečení a orgány nemocenského pojištění. Dále vyřizuje požadavky individuálních personálních žádostí. Činnosti týkající se získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či hodnocení zaměstnanců již do pravomocí personalisty direkce nespádají.

Dalším článkem, který se podílí na plnění personálních činností, je koncernová servisní organizace se sídlem na Slovensku. Tato organizace se zabývá zpracováním mezd, správou personální administrativy, zpracováním účetnictví, a také externími a interními zúčtovacími vztahy. Součástí je i oddělení rozvoje lidských zdrojů.

4 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Činnosti týkající se získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců si vedení každé дирекce, resp. oblasti organizuje převážně samo. Požadavky na zřízení nového pracovního místa či obsazení volné pracovní pozice nejprve projednají vedoucí pracovníci дирекce a příslušného organizačního útvaru, pod který pracovní místo spadá. V případě schválení požadavku, pokud není možné obsazení pozice z vlastních personálních zdrojů organizace, je následně formulováno znění inzerce, tedy charakteristika nabízené pracovní pozice, požadavky týkající se dosaženého vzdělání, dovedností a schopností uchazeče, a také informace o podmínkách vyplývajících z daného pracovního zařazení v organizaci. Zveřejnění tištěné inzerce zpravidla organizují pracovníci sekretariátu jednotlivých oblastí a дирекce, zveřejnění inzerátu na konkrétním internetovém portálu zajišťuje personální oddělení v sídle společnosti.

Jakým způsobem bude získávání potenciálních uchazečů a následné výběrové řízení probíhat záleží na rozhodnutí vedení jednotlivých oblastí a дирекce. Personalista je pouze v roli administrativního článku a jeho úloha přichází na řadu až s činnostmi souvisejícími s přijetím nového zaměstnance. Jde především o přípravu pracovní smlouvy a jednání s příslušnými úřady. Příprava znění inzerce, výběr média, kde bude inzerce uveřejněna, příprava výběrových řízení, příprava a vedení výběrových pohovorů tak jde zcela mimo osobu personalisty. Vzhledem k tomu, že má дирекce 498 zaměstnanců a personální administrativa je tak velmi obsáhlá, je zřejmé, že činnosti týkající se získávání, výběru, adaptace, vzdělávání, rozvoje lidských zdrojů a hodnocení zaměstnanců nelze zajistit v rozsahu pracovní doby jediného personalisty. Činnosti týkající se zmíněných oblastí personalistiky tak ovšem působí nesystematicky a roztříštěně.

Oblast personalistiky není na úrovni strategického řízení, jako je řízení obchodně-technické a ekonomické, organizace nemá personální činnosti vyčleněny do samostatného celku, který by byl zastřešen personálním ředitelstvím. Personální činnosti jsou tak součástí práce vedoucích pracovníků i dalších zaměstnanců дирекce a jednotlivých oblastí, a protože se netýkají jejich hlavního odborného a pracovního zaměření, mohou být vnímány pouze okrajově. Výše zmíněným oblastem personální práce tak není věnována dostatečná pozornost a není ani v tomto směru zaručena odbornost vedoucích pracovníků.

4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Personální činnosti, které předchází realizaci výběrového řízení, se týkají procesu získávání zaměstnanců a jde zejména o rozpoznání, prozkoumání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj.

4.1.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Potenciální uchazeči se dostávají do kontaktu s nabídkou volného pracovního místa zpravidla prostřednictvím tištěné inzerce nebo inzerce na internetových portálech zprostředkovávajících nabídky práce. Samozřejmostí je také spolupráce s úřady práce. Sociální sítě, především síť profesionálů LinkedIn, nejsou v současné době pro přímé oslovení potenciálních uchazečů využívány. Personální či headhuntingové agentury se zpravidla také neoslovují.

Od roku 2003 využívá organizace **trainee programy**, které jsou určeny pro vybrané absolventy vysokých škol. Trainee program má stanovená určitá kritéria a pravidla, která musí být dodržena. Každoročně se provádí plánování požadavků na trainee pozice se souhlasem nejvyššího vedení organizace, výsledný počet požadovaných pozic včetně detailních profilů je nahlášen centrálnímu oddělení rozvoje lidských zdrojů servisní koncernové organizace. HR konzultant tohoto oddělení je následně pověřen výběrovým řízením na trainee pozice. Dále je proveden výběr vhodného vedoucího pracovníka jako mentora a ve spolupráci s HR konzultantem je ještě před začátkem programu vytvořen plán trainee-ho.

Program trvá 12 měsíců. Po tuto dobu je trainee-mu věnována maximální pozornost, zpravidla absolvuje řadu školení dle plánu včetně rotace práce na různých oblastech a direkcí, pro důkladnější seznámení se s jednotlivými činnostmi a provázaností procesů. Součástí trainee programu bývá i tříměsíční zahraniční stáž, zpravidla na koncernových pobočkách v Rakousku či Německu. Před uplynutím zkušební doby programu dochází na základě zhodnocení úspěšnosti trainee-ho k prověření zájmu o setrvání v organizaci po ukončení programu jak ze strany organizace, tak ze strany trainee-ho. V případě oboustranné

spokojenosti dochází k dohodě a trainee-mu je nabídnuta konkrétní pozice, většinou ve středním managementu.

4.1.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

Informace o aktuálních neobsazených pracovních pozicích jsou rozesílány prostřednictvím e-mailu všem THP a jsou také uvedeny na internetových stránkách společnosti, kde není nabídka volných pracovních pozic omezena jen na Českou republiku, ale je možné vyhledávání i v dalších evropských zemích, v nichž koncern působí. Je zde také umístěn iniciační formulář pro osoby aktivně hledající pracovní uplatnění. Tento formulář slouží ke snadnému zaslání kontaktních údajů uchazečů včetně pracovních zkušeností a požadavkem na konkrétní pracovní pozici.

V případě nutnosti obsazení pozic ve středním a vyšším managementu, tedy na úrovni oblastí a дирекce, je uvažováno zpravidla o povýšení vhodného zaměstnance z nižší řídicí úrovně, pokud již není dáno obsazení pozice kandidátem z trainee programu.

4.2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Proces výběru zaměstnanců má v organizaci standardně několik fází, a to fázi předvýběru uchazečů, fázi výběru pomocí dalších metod a fázi konečného výběru nejvhodnějšího kandidáta.

4.2.1 PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ

Předvýběr uchazečů probíhá standardně na základě analýzy došlých životopisů. Informace o vzdělání, pracovních zkušenostech, dovednostech a délce praxe uvedené v životopisech jsou konfrontovány se stanovenými požadavky na danou pracovní pozici. V tomto úvodním kole výběrového procesu jsou vyřazeni uchazeči, kteří nesplňují některá z požadovaných kritérií. Předvýběr uchazečů provádí zpravidla vedoucí útvaru, pod který obsazovaná pracovní pozice spadá. Personalista дирекce se na této fázi výběru nepodílí.

Vedení direkce využívá pro výběr nových zaměstnanců především výběrový rozhovor. Pro výběr zaměstnanců na pozice ve středním managementu využívá kombinace výběrového pohovoru a analýzy Thomas. Metody jako assessment centre nebo testování nejsou využívány.

4.2.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

a) Výběrový rozhovor

Metodou používanou téměř při každém výběrovém řízení v organizaci je výběrový rozhovor. Ten zpravidla vede přímý nadřízený, personalista direkce se výběrových rozhovorů neúčastní. Průběh rozhovoru závisí na osobních zkušenostech vedoucího pracovního. Žádný z vedoucích pracovníků ovšem nebyl vyškolen jak v přípravě, tak ve vedení výběrových rozhovorů. Uskutečňované výběrové rozhovory tak mohou vykazovat absenci struktury a řadu dalších závažných chyb, které jsou zmíněny v teoretické části diplomové práce. Tato oblast personální práce není jednoduchá, ač se tak mnohým vedoucím pracovníkům může jevit, proto by měla být svěřena osobě kompetentní v této oblasti problematiky či alespoň řádně proškolenému zaměstnanci.

b) Analýza Thomas

Nástrojem používaným převážně k výběru zaměstnanců do středního a vyššího managementu je psychodiagnostická metoda Analýza osobního profilu (AOP) od společnosti Thomas International GmbH. Při jmenování vybraného zaměstnance do managementu společnosti je na základě usnesení představenstva z března 2007 požadováno, aby absolvoval tuto výběrovou metodu. Analýza Thomas poskytuje obraz o způsobu práce a vlastnostech testovaného uchazeče, které se pravděpodobně projeví v pracovním prostředí. Pro výběr skutečně vhodného kandidáta je nutné vytvořit nejprve profil funkce, který poskytne náhled na charakteristiky a vzorce chování požadované na konkrétní pracovní pozici. Po provedení AOP uchazeče jsou výsledky zakresleny do grafu a jsou porovnány s profilem funkce. Testuje se tak míra shody mezi profilem funkce a Analýzou osobního profilu. Z grafického záznamu je na první pohled zřejmé, nakolik je kandidát vhodný na danou pracovní pozici. Kromě výsledků analýzy Thomas je dále požadováno zhodnocení silných a slabých stránek kandidáta a shrnutí pro nadřízené zaměstnance. Posuzovaný kandidát taktéž obdrží souhrnnou zprávu

včetně výsledků AOP. V administraci analýzy Thomas je vyškolená v organizaci pro sekci dopravního stavitelství pouze jedna personalistka.

4.3 PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Vedení дирекce nemá k dispozici zpracované adaptační plány, adaptace nově přijatých zaměstnanců tak probíhá nesystemicky. Pokud není začlenění nového zaměstnance věnována dostatečná pozornost, bývá celý adaptační proces mnohem delší a navíc je velmi psychicky náročný nejen pro samotného nového zaměstnance, ale i pro jeho spolupracovníky. V den nástupu, po vyřízení všech formálních administrativních záležitostí spojených s přijetím zaměstnance, se nový zaměstnanec zpravidla hlásí u svého budoucího nadřízeného. Ten ho představí kolegům a předá základní provozní informace. Nový zaměstnanec, pokud se nejedná o osobu z trainee programu, který má stanovená svá pravidla a strukturu včetně plánu odborných školení, absolvuje zpravidla v prvních dnech pracovního poměru povinná školení týkající se BOZP, PO a ISO. Na pracovišti konkrétního organizačního útvaru bývá nový zaměstnanec přidělen k již zkušenému zaměstnanci, který mu postupně předává své pracovní zkušenosti a pomáhá mu se zapracováním. To ovšem může stávající zaměstnanec vnímat jako zatěžující, protože mu není zredukováno množství práce, aby měl na nového zaměstnance dostatek času a vše mu řádně vysvětlil. V konečném důsledku může zaujmout negativní postoj i k osobě nového zaměstnance, protože ho v podstatě zdržuje od jeho práce, což samozřejmě negativně vnímá i nový zaměstnanec.

V organizaci nebyla provedena analýza práce, která je východiskem pro vytvoření popisů pracovních míst a následně i adaptačních plánů. Popisy pracovních míst jsou důležitým nástrojem personalistů a to nejen pro stanovení požadovaných kritérií, která mají splnit uchazeči ve výběrových řízeních, ale např. i pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Absencí popisů pracovních míst tak neexistují popisy náplně práce na konkrétních pracovních pozicích, které by byly východiskem pro snadnější zapracování nových zaměstnanců. Celý adaptační proces je tak ztížen a to jak z pohledu nového zaměstnance, který tak konkrétně nezná strukturu, obsah a rozsah svých pracovních činností, a také neví, jakým tempem v zapracování postupuje, tak z pohledu zaměstnance, který nováčka zaučuje, protože se může stát, že některé důležité záležitosti opomene.

4.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo určeno pro všech 144 THP дирекce. Cílem šetření bylo zjištění zkušeností zaměstnanců s výběrovým řízením a jejich adaptačním procesem. Dotazník obsahoval 29 otázek (Příloha 1), z nichž 2 souvisely s oblastí získávání, 11 otázek se týkalo zkušeností respondentů s výběrovým řízením, 12 se vztahovalo k adaptačnímu procesu a 4 otázky byly segmentační, které charakterizovaly skupiny respondentů. Elektronická forma dotazníku byla vytvořena pomocí nástroje Disk Google na internetu.

Na anonymní dotazník odpovědělo 94 respondentů, což představuje návratnost 65,3 %. Vypovídací hodnota dotazníku je tak velmi dobrá.

4.4.1 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH DAT

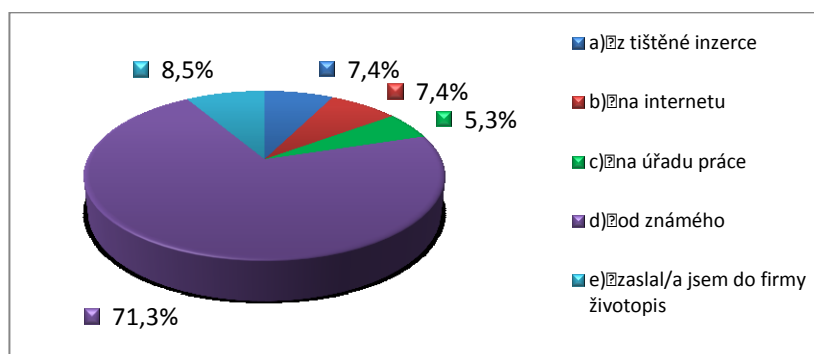
Analýza dat byla prováděna pomocí statistického zpracování souboru odpovědí respondentů automaticky vytvořeného prostřednictvím internetového nástroje pro tvorbu dotazníků. Bateria odpovědí tak byla zaznamenána do souboru v MS Excel. Následně byly údaje statisticky zpracovány. Odpovědi na některé otázky byly zpracovány s použitím segmentačních otázek, které rozdělily respondenty do jednotlivých kategorií dle požadovaných charakteristik.

Jednotlivé otázky jsou uvedené ve stejném pořadí a znění jako v dotazníku.

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?

V grafu 4.1 jsou zachyceny odpovědi na první otázku, 71,3 %, což představuje počet 67 respondentů, uvedlo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděl od známého. Méně než 10 % získaly další tři možnosti odpovědí, konkrétně 7,4 % (7 respondentů) se dozvěděl o nabídce zaměstnání z tištěné inzerce, 7,4 % (7) prostřednictvím pracovních nabídek na internetu, 5,3 % (5) prostřednictvím úřadu práce a 8,5 % (8) respondentů zaslalo svůj životopis do firmy nezávisle na uveřejněných nabídkách na volné pracovní pozice.

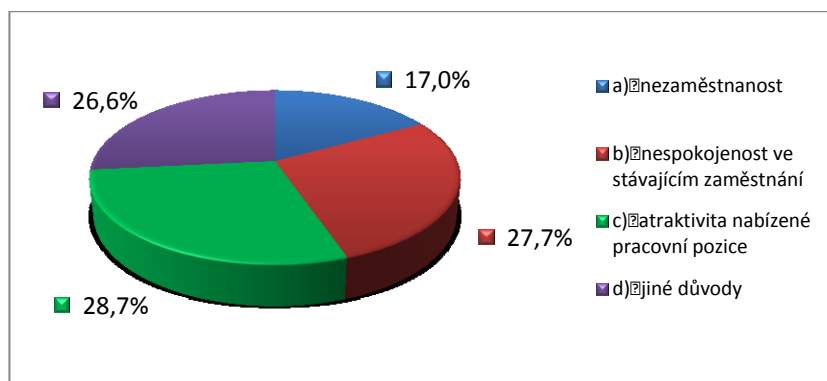
Graf 4.1 Způsob přenosu informací o nabídce zaměstnání



2. Co Vás vedlo k tomu, reagovat na nabídku zaměstnání?

Pomocí grafu 4.2 jsou zachyceny odpovědi na druhou otázku. Nezaměstnanost byla důvodem k reakci na nabídku zaměstnání u 17,0 % (16) dotázaných zaměstnanců, což bylo ze čtyř uvedených možností odpovědi nejméně. Atraktivita nabízené pozice byla důvodem k reakci u 28,7 % (27) respondentů, 27,7 % (26) dotázaných bylo nespokojených ve svém stávajícím zaměstnání a 26,6 % (25 respondentů) uvedlo, že k reakci na nabídku zaměstnání mělo jiné důvody.

Graf 4.2 Důvod reakce na nabídku zaměstnání

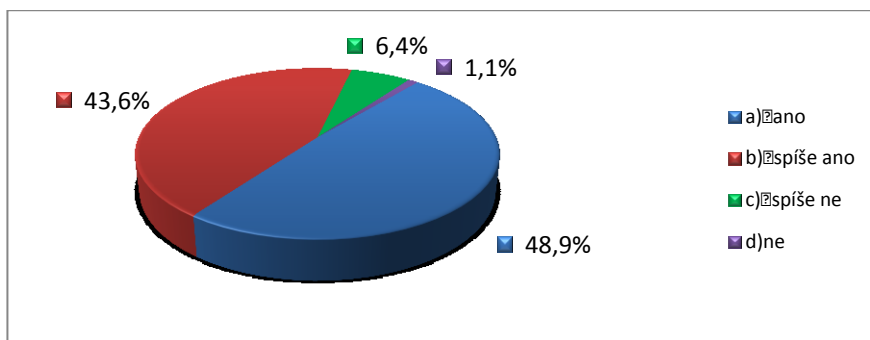


3. Poskytla Vám firma v inzerátu nebo při osobním setkání dostatek prvotních informací o charakteru práce (požadavky, povinnosti)?

Z grafu 4.3 je zřejmé, že společnost poskytuje prostřednictvím uveřejněné inzerce nebo při osobním jednání s uchazečem dostatek informací týkajících se charakteru práce na volné pracovní pozici, 48,9 % (46) dotazovaných odpovědělo na výše uvedenou otázku „ano“ a 43,6 % (41 respondentů) odpovědělo „spíše ano“. Pouze 6,4 % (6) respondentů uvedlo, že

spíše neobdrželo dostatek informací o charakteru práce a 1,1 % (1) respondentů se vyjádřilo, že jim organizace neposkytla dostatek informací o charakteru práce na nabízené pracovní pozici.

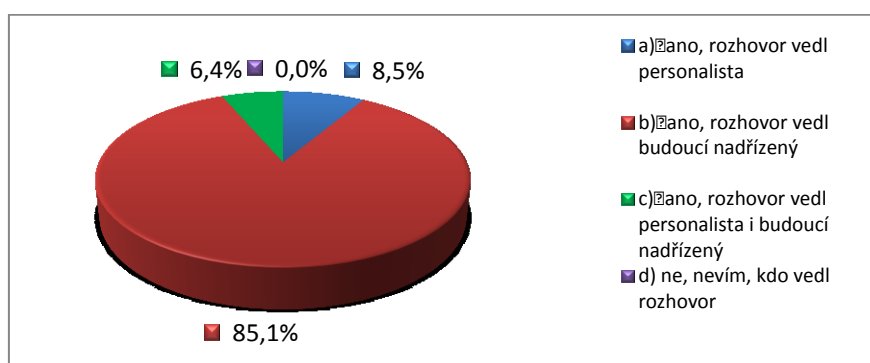
Graf 4.3 Poskytnutí dostatek informací o charakteru práce v uveřejněné inzerci nebo při osobním jednání uchazečů v organizaci



4. Představila se Vám osoba, která s Vámi rozhovor vedla?

Struktura odpovědí na čtvrtou otázku je uvedena v grafu 4.4. Nejvíce dotázaných zaměstnanců odpovědělo, že výběrový rozhovor vedl budoucí nadřízený, tato možnost získala 85,1 % (80 respondentů) ze všech odpovědí, 8,5 % (8) respondentů uvedlo, že výběrový rozhovor vedl personalista a v 6,4 % případů (6 respondentů) vedl rozhovor budoucí nadřízený i personalista. Žádný z dotázaných zaměstnanců neuvedl, že by nevěděl, kdo výběrový rozhovor vedl.

Graf 4.4 Osoby vedoucí výběrový rozhovor



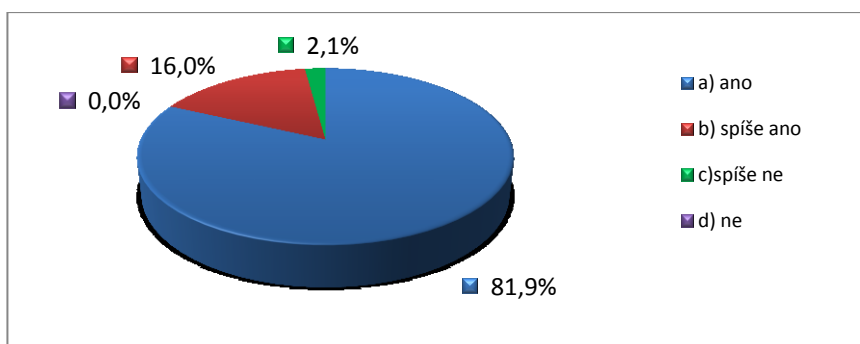
Výběrových rozhovorů se v analyzované direkci vybrané organizace personalista neúčastní. V případech, ve kterých dotázaní zaměstnanci uváděli, že se rozhovoru personalista

účastnil, mohli být vybíráni na pozice ve vyšším managementu či přišli do organizace z jiných firem, které byly organizací odkoupeny.

5. Probíhal Váš výběrový rozhovor v klidném prostředí?

Na pátou otázku odpovědělo 81,9 % (77) respondentů kladně, tedy že výběrový rozhovor probíhal v klidném prostředí, 16,0 % (15) uvedlo možnost odpovědi „spíše ano“ a jen 2,1 % (2) dotázaných nebylo s prostředím spokojeno a odpovědělo „spíše ne“. Odpověď „ne“ nezvolil žádný z dotázaných zaměstnanců.

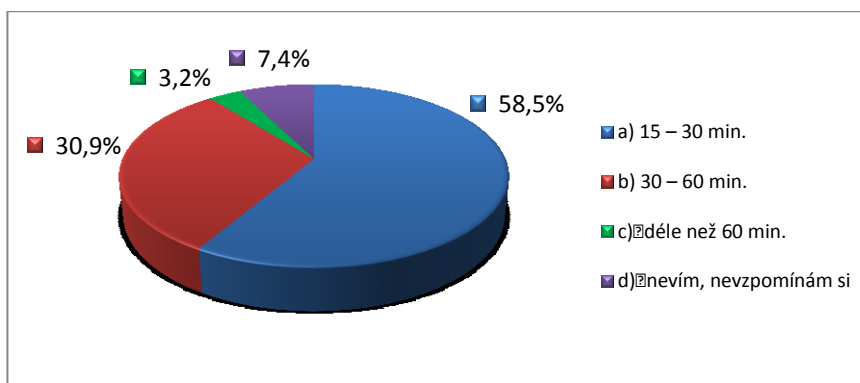
Graf 4.5 Prostředí při výběrovém rozhovoru - hodnocení z hlediska klidu



6. Jak dlouho přibližně trval Váš výběrový rozhovor?

V grafu 4.6 je uvedena struktura odpovědí na šestou otázku. Z odpovědí vyplynulo, že u 58,5 % (55) respondentů trval výběrový rozhovor 15 – 30 min., 30,9 % uvedlo délku trvání 30 – 60 min., u 3,2 % (3) respondentů trval rozhovor déle než 60 min. a 7,4 % (7) dotázaných zaměstnanců si na délku výběrového rozhovoru již nevzpomíná.

Graf 4.6 Trvání výběrového rozhovoru

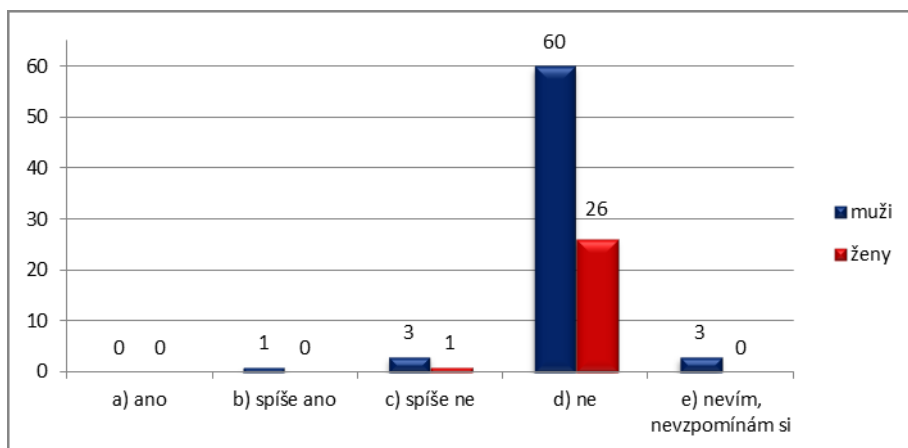


V direkci se v rámci výběrového řízení využívá zejména výběrový rozhovor. Nevyužívá se testování znalostí, osobnostní testy jsou využívány minimálně. V drtivé většině případů je tak výběrový rozhovor, po provedeném předvýběru uchazečů, pouze jediným nástrojem v procesu výběru zaměstnanců. Trvání výběrového rozhovoru v délce 15 – 30 min., které uvedlo nejvíce respondentů, tak lze označit za nedostatečné pro předání všech důležitých informací týkající se charakteru práce, pro zjištění předpokladů uchazeče pro konkrétní pracovní pozici a také pro zjištění jeho znalostí a dovedností.

7. Měl/a jste pocit, že Vám byly v rámci výběrového rozhovoru pokládány nepatřičné nebo diskriminační otázky?

Otázka č. 7 byla propojena se segmentační otázkou na pohlaví respondentů, výsledky jsou znázorněny v grafu 4.7.

Graf 4.7 Výskyt diskriminačních otázek při výběrovém rozhovoru

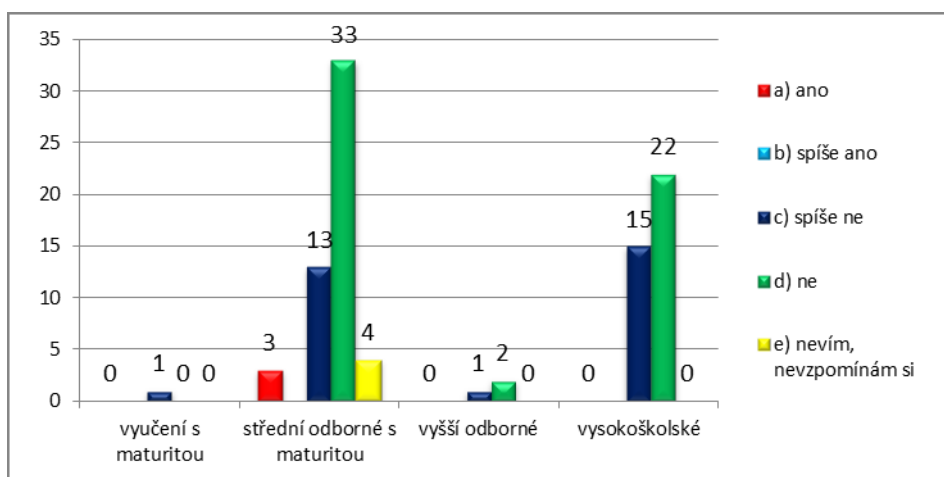


V praxi se ve firmách mnohdy setkáváme s diskriminačními otázkami hlavně u žen, zda mají rodinu nebo ji plánují, či jak mají zajištěné hlídání dětí. 26 žen, což je 96,3 % z celkového počtu žen, které se dotazníkového šetření zúčastnily, odpověděly, že jim nebyly pokládány diskriminační otázky. U mužů je výsledek podobný, 89,6 % (60 mužů) odpovědělo také „ne“. Z odpovědí tak vyplynulo, že většina respondentů, ať už šlo o ženy či muže, nemá negativní zkušenost z výběrového řízení týkající se diskriminačních otázek, bez rozdělení dle pohlaví je celkový výsledek 91,5 % (86 respondentů). Skupina respondentů, která představuje 4,3 % (4), zvolila odpověď „spíše ne“, pouze 1,1 % (1) dotázaných zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ano“ a 3,2 % (3) si již tuto situaci nepamatuje.

8. Připadalo Vám výběrové řízení obtížné?

V grafu 4.8 je znázorněno hodnocení výběrového řízení z hlediska jeho obtížnosti. Odpovědi na tuto otázku jsou rozřazeny dle nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, a to z důvodu předpokladu, že uchazeči s vyšším vzděláním mohou vnímat výběrové řízení jako méně obtížné a např. uchazeči, kteří jsou přijímáni na pozice ve vyšším a středním managementu, mohou své výběrové řízení, protože by mělo být v těchto případech využito více výběrových metod, hodnotit jako obtížnější. Dle zjištěných výsledků tomu tak není, 31,9 % respondentů odpovědělo na otázku, zda jim připadalo výběrové řízení obtížné, „spíše ne“ a 60,6 % zvolilo odpověď „ne“.

Graf 4.8 Hodnocení obtížnosti výběrového řízení dle dosaženého vzdělání respondentů



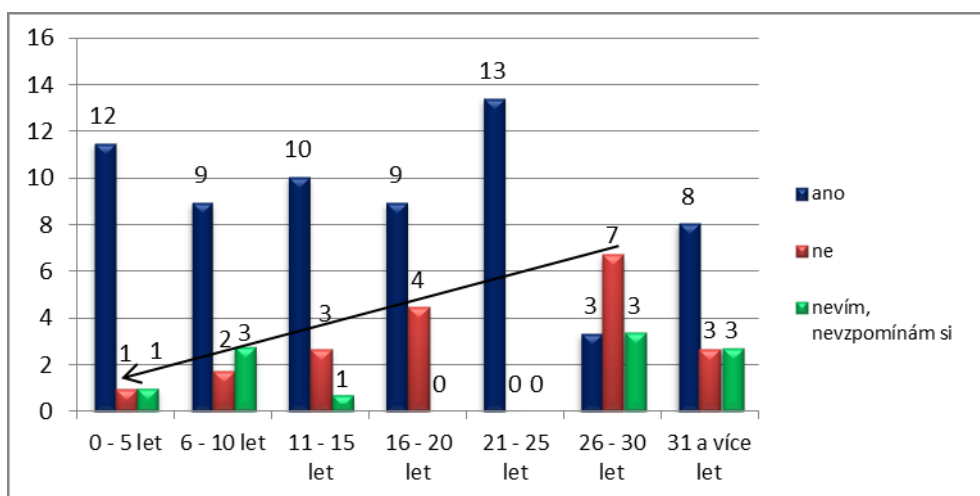
Dosažené vzdělání respondentů a pravděpodobně ani charakter obsazované pozice tedy nemá na hodnocení obtížnosti výběrového řízení vliv. Není samozřejmě na místě uchazeče při výběrových řízeních zbytečně zatěžovat, ovšem je vhodné zvážit použití více výběrových metod úměrně požadavkům obsazované pracovní pozice, a také důkladnější přípravu výběrového řízení z hlediska odbornosti a metodiky.

9. Byly při výběrovém rozhovoru zjišťovány Vaše znalosti a dovednosti?

Většina respondentů, konkrétně 70,2 % (66), uvedla, že byly při výběrovém rozhovoru zjišťovány jejich znalosti a dovednosti, 17,0 % (16 respondentů) naopak uvedlo, že v jejich případě znalosti a dovednosti zjišťovány nebyly a 12,8 % (12) dotazovaných si již tuto záležitost nevybavuje. Záměrem zpracování odpovědí na tuto otázku bylo zhodnocení, zda se v průběhu let klade větší důraz na zjišťování znalostí a dovedností v průběhu výběrového rozhovoru. Pro dosažení výsledků bylo využito odpovědí respondentů na segmentační otázku

týkající se délky jejich zaměstnání v organizaci. Protože nebyly skupiny respondentů rozdělené dle počtu odpracovaných let v organizaci početně stejné, bylo pro zjištění trendu nutné statistický soubor vyvážit. Z grafu je zřejmý postupný úbytek negativních odpovědí, což znamená, že na zjišťování znalostí a dovedností při výběrovém rozhovoru je v průběhu let kladen větší důraz. Výjimku tvoří odpovědi respondentů, kteří pracují v organizaci 21 – 25 let. U této skupiny dotazovaných se nevyskytla ani jedna odpověď „ne“.

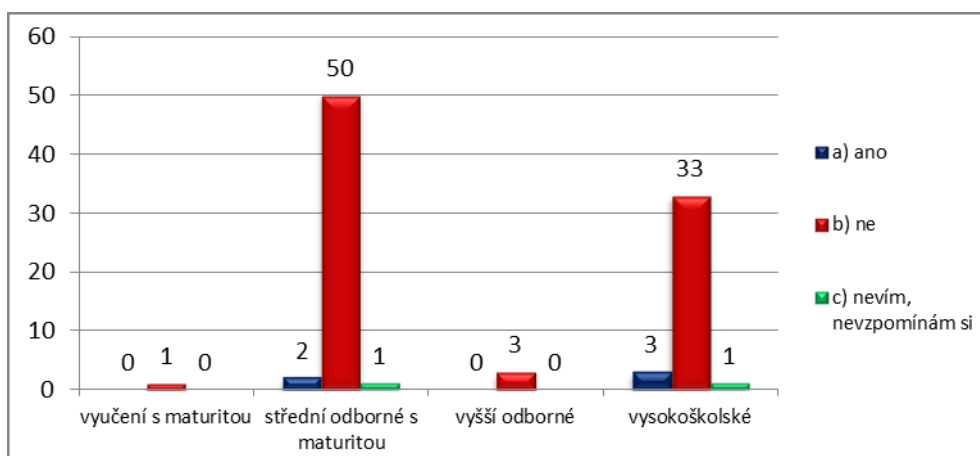
Graf 4.9 Zjišťování znalostí a dovedností při výběrovém rozhovoru – srovnání z hlediska času v souvislosti s počtem let odpracovaných respondenty v organizaci



10. Absolvoval/a jste v rámci výběrového řízení i osobnostní testy?

V grafu 4.10 jsou zobrazeny odpovědi respondentů na otázku, zda absolvovali v rámci výběrového řízení i osobnostní testy. Jsou rozděleny dle nejvyššího dosaženého vzdělání dotázaných zaměstnanců.

Graf 4.10 Absolvování osobnostních testů v rámci výběrového řízení

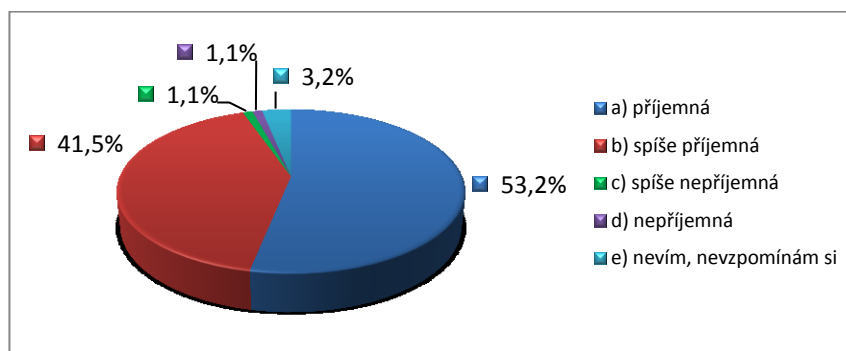


Předpokladem bylo použití osobnostních testů zvláště u zaměstnanců na pozicích ve středním a vyšším managementu, kteří jsou zpravidla vysokoškolsky vzdělaní. Dle zjištěných informací je výskyt kladné odpovědi minimální, pouze 5,3 %, což představuje odpovědi 5 dotázaných zaměstnanců, odpovědělo „ano“, a 92,6 % (87) respondentů uvedlo odpověď „ne“, což tedy znamená, že osobnostní testy nejsou využívaným nástrojem při výběrových řízeních a to pravděpodobně ani u zaměstnanců na vedoucích pozicích.

11. Jak byste hodnotil/a atmosféru při výběrového rozhovoru?

Volbou odpovědí na jedenáctou otázku respondenti hodnotili atmosféru v průběhu výběrového rozhovoru, výsledky jsou zpracovány v grafu 4.11. Jako příjemnou ji zhodnotilo 53,2 % (50) dotázaných zaměstnanců, jako spíše příjemnou ji označilo 41,5 % (39 respondentů). Pouze 1,1 % (1) respondentů označilo atmosféru při výběrovém pohovoru jako spíše nepříjemnou a 1,1 % (1) zhodnotilo atmosféru dokonce jako nepříjemnou, 3,2 % (3) z dotázaných zaměstnanců uvedlo, že si na tuto situaci již nepamatuje. V případě sloučení kladných odpovědí respondentů je výsledná hodnota 94,7 %, což je velmi příznivý výsledek.

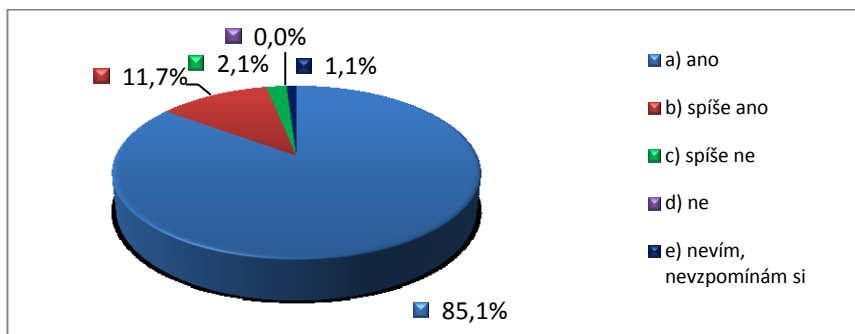
Graf 4.11 Hodnocení atmosféry během výběrového rozhovoru



12. Měl/a jste v průběhu či po skončení výběrového rozhovoru prostor pro Vaše případné dotazy?

V grafu 4.12 je zobrazena struktura odpovědí na otázku č. 12. Dotázaní zaměstnanci měli uvést, zda jim byl v průběhu či po skončení výběrového rozhovoru dán prostor pro jejich případné dotazy. Odpověď „ano“ uvedlo 85,1 % (80) respondentů, 11,7 % (11 zaměstnanců) zvolilo odpověď „spíše ano“, pouze 2,1 % (2) byla pro hodnocení „spíše ne“. Zcela zápornou odpověď nezvolila žádná z dotázaných osob a 1,1 % (1) zaměstnanců, kteří byli osloveni, si již tuto situaci nepamatuje.

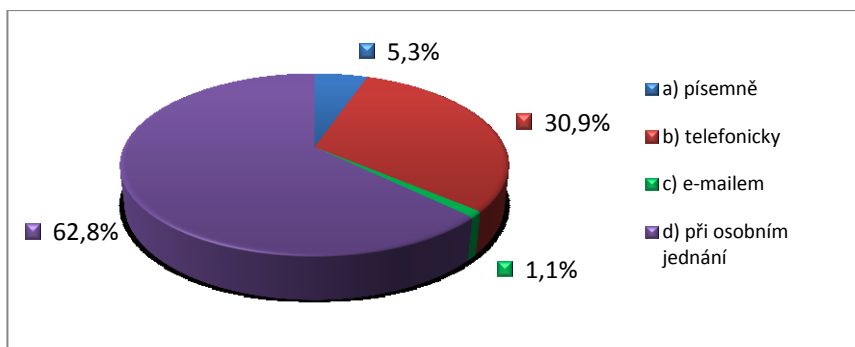
Graf 4.12 Prostor pro dotazy poskytnutý uchazečům v průběhu či po skončení výběrového rozhovoru



13. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o Vašem přijetí?

V grafu 4.13 je uvedeno, jakým způsobem organizace, resp. zaměstnanci direkce vyrozuměli úspěšné uchazeče o práci o jejich přijetí. Z odpovědí na výše uvedenou otázku vyplynulo, že 62,8 % (59) dotázaných zaměstnanců bylo o přijetí informováno při osobním setkání s odpovědnými, s největší pravděpodobností, vedoucími pracovníky, 30,9 % (29) uvedlo vyrozumění prostřednictvím telefonického kontaktu, 5,3 % (5) obdrželo zprávu o přijetí v písemné podobě a 1,1 % (1) respondentů bylo informováno e-mailem.

Graf 4.13 Způsob informování úspěšného uchazeče o přijetí

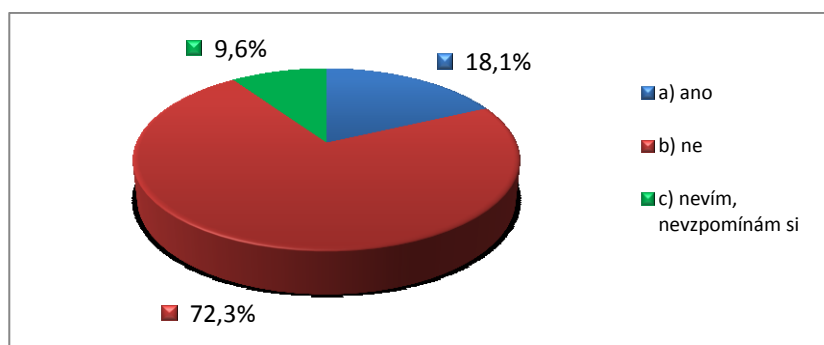


14. Obdržel/a jste svůj vlastní adaptační plán při Vašem nástupu do práce?

V grafu 4.14 jsou vyhodnoceny odpovědi na čtrnáctou otázku, pomocí které bylo zjišťováno, zda obdrželi dotázaní zaměstnanci při nástupu do práce svůj adaptační plán. Ze struktury odpovědí vyplývá, že 72,3 % (68) respondentů neobdrželo svůj adaptační plán, 9,6 % (9) respondentů si již tuto situaci nevybavuje. Analyzovaná direkce nemá zpracované adaptační plány, přesto 18,1 % (17) dotázaných uvedlo, že adaptační plán obdrželo. Může se

jednat o zaměstnance, kteří prošli trainee programem či jde o zaměstnance vyššího managementu na úrovni vedení direkce. Možná je také vlastní iniciativa vedoucích pracovníků, kteří korigují zapracování nového zaměstnance dle vlastního zpracovaného harmonogramu. Zpracování adaptačních plánů lze rozhodně doporučit. Adaptační plány napomáhají snadnějšímu a rychlejšímu zapracování nového zaměstnance, jsou přínosem nejen z pohledu organizace, ale i z pohledu nového zaměstnance, pro kterého bývá většinou období adaptace velmi náročné.

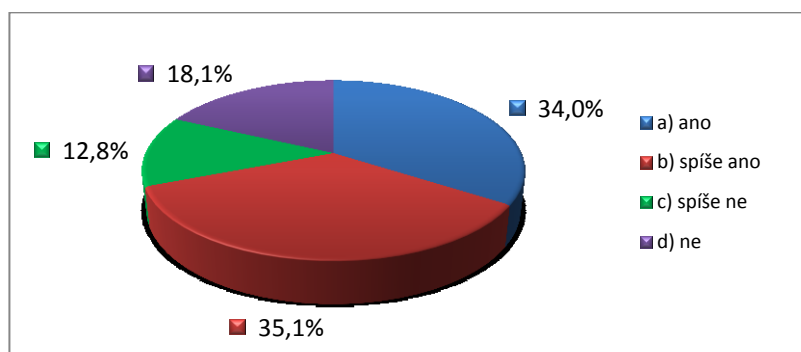
Graf 4.14 Obdržení adaptačního plánu při nástupu nového zaměstnance do práce



15. Absolvoval/a jste v průběhu adaptace všechna potřebná školení, která Vám usnadnila zapracování?

Na tuto otázku odpovědělo 34,0 % (32) respondentů „ano“, což tedy znamená, že absolvovali všechna potřebná školení pro snadnější zapracování v průběhu adaptace. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 35,1 % (33) respondentů. U této skupiny zaměstnanců lze tedy usuzovat, že jim nějaká potřebná školení chyběla, ale pravděpodobně nešlo o vzdělávací aktivity, které by zásadním způsobem ovlivňovaly průběh jejich pracovní adaptace. U 12,8 % (12) dotázaných zaměstnanců byla zvolena odpověď „spíše ne“, tito zaměstnanci tudíž neabsolvovali všechna potřebná školení pro snadnější zapracování, průběh jejich adaptačního procesu tak mohl být do určité míry obtížnější a 18,1 % (17) dotázaných zaměstnanců zvolilo odpověď „ne“. Potřebná školení tito zaměstnanci tedy neabsolvovali v potřebném rozsahu a jejich adaptační proces byl pravděpodobně velmi náročný a mnohem delší, což nepříznivě působí nejen na daného jedince, ale i na dosahování stanovených cílů konkrétního organizačního útvaru. Struktura odpovědí je uvedena v grafu 4.15.

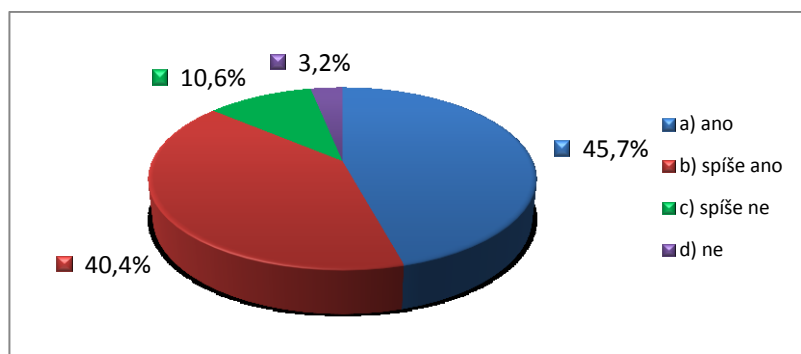
Graf 4.15 Absolvování všech potřebných školení v průběhu adaptace



16. Měl/a jste pocit, že Vám byla po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost?

Většina dotázaných zaměstnanců odpověděla na tuto otázku kladně, 45,7 % (43) zvolilo odpověď „ano“ a 40,4 % (38) odpověď „spíše ano“. V 10,6 % (10 zaměstnanců) případů byla zvolena odpověď „spíše ne“ a 3,2 % (3) respondentů odpovědělo „ne“, těmto zaměstnancům tedy nebyla po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost. Strukturu odpovědí je zobrazena v grafu 4.16.

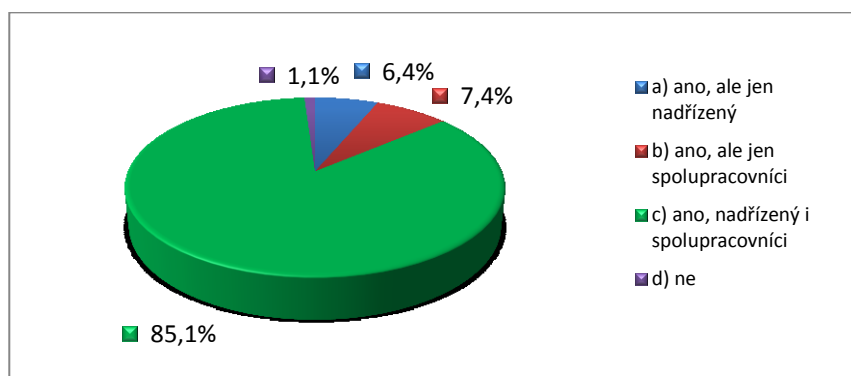
Graf 4.16 Představení nadřízeného a spolupracovníků v den nástupu



17. Byl Vám první den v práci představen Váš nadřízený a spolupracovníci?

Většina z dotázaných zaměstnanců, konkrétně 85,1 % (80) uvedlo, že jim byl první pracovní den představen jejich nadřízený i spolupracovníci, skupině zaměstnanců představující 7,7 % (7), byli představeni pouze spolupracovníci a 6,4 % (6) respondentů mělo možnost setkat se v první pracovní den pouze s nadřízeným. Pouze 1,1 % (1) respondentů nemělo možnost setkání s nadřízeným a spolupracovníky v den nástupu do práce. Struktura odpovědí je zobrazena v grafu 4.17.

Graf 4.17 Představení nadřízeného a spolupracovníků v den nástupu

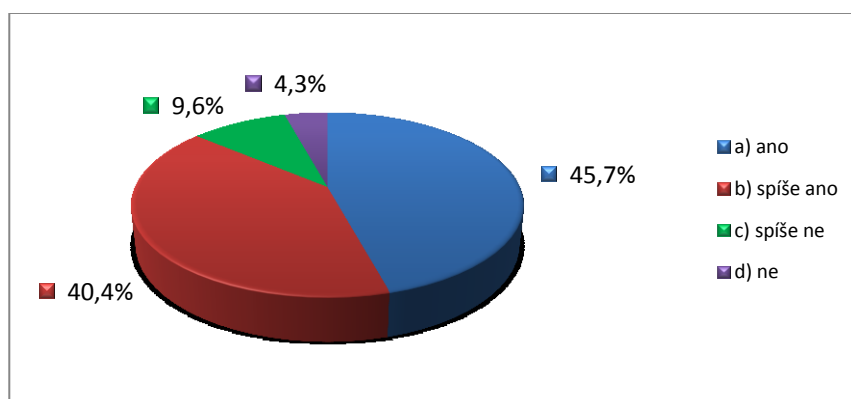


18. Myslíte si, že jste byl/a dostatečně zaučen/a na novém pracovním místě?

Výsledky analýzy odpovědí na otázku č. 18 jsou zobrazeny v grafu 4.18. Dostatečně zaučeno bylo, dle vlastního hodnocení, 45,7 % (43) dotázaných zaměstnanců, dalších 40,4 % (38) zvolilo odpověď „spíše ano“, odpovědělo tedy také kladně, ale s drobnými výhradami, 9,6 % (9) respondentů spíše nebylo dostatečně zaučeno na novém pracovním místě a 4,3 % (4) z dotázaných zaměstnanců uvedlo odpověď „ne“, tyto zaměstnanci tedy nenabýli dojmu, že byli dostatečně zaučeni pro výkon práce na novém místě.

Zjištěné hodnoty u jednotlivých možností odpovědí jsou téměř početně totožné jako u otázky č. 16, pomocí které bylo zjišťováno, zda byla nově přijatým zaměstnancům věnována po nástupu dostatečná pozornost. Ze srovnatelných hodnot tak vyplývá logická spojitost. Čím více pozornosti je věnováno novému zaměstnanci, tím lépe hodnotí svou připravenost na samostatný výkon práce na daném pracovním místě.

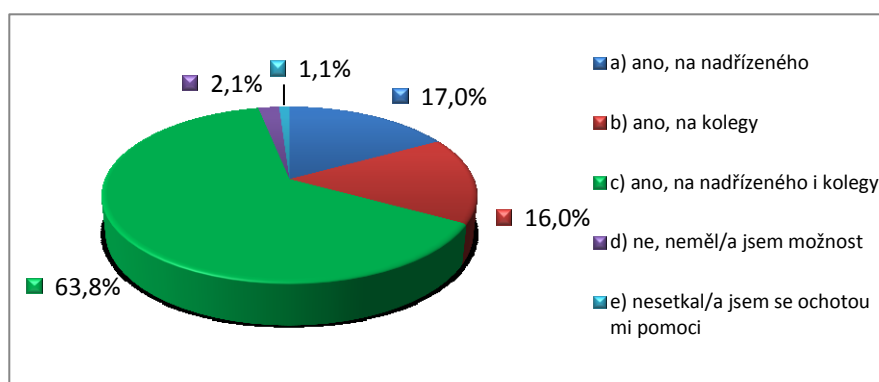
Graf 4.18 Hodnocení dostatečnosti zaučení na novém místě



19. Měl/a jste možnost v průběhu zkušební doby konzultovat případné problémy a obrátit se na někoho s případnými dotazy?

Převážně kladné odpovědi byly zaznamenány také u otázky č. 19. Dotázaní zaměstnanci uvedli v 63,8 % (60) případů, že měli možnost obrátit se s případnými dotazy a problémy na nadřízeného i na kolegy, 16,0 % (15) respondentů mělo možnost konzultace pouze s kolegy a 17,0 % (16) pouze s nadřízenými. Vyskytly se i případy, kdy zaměstnanci neměli možnost konzultace svých problémů a dotazů, konkrétně takto odpovědělo 2,1 % (2) a 1,1 % (1) respondentů uvedlo, že se nesetkalo s ochotou pomoci u svých nadřízených či spolupracovníků. Struktura odpovědí je zachycena v grafu 4.19.

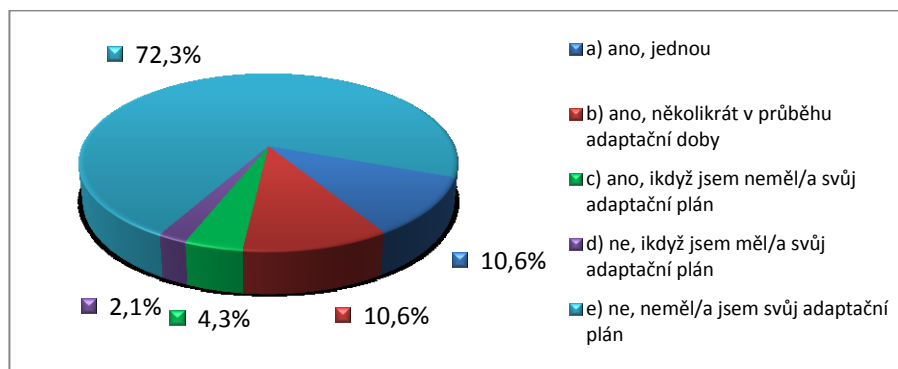
Graf 4.19 Možnost konzultace problémů a dotazů v průběhu zkušební doby



20. Proběhlo u Vás hodnocení adaptačního procesu (zpracování)?

Hodnocení adaptačního procesu dotázanými zaměstnanci je zachyceno v grafu 4.20. Z výsledků vyplývá, že u 72,3 % (68) respondentů, kteří zároveň uvedli, že neměli svůj adaptační plán, hodnocení adaptačního procesu neproběhlo. U 2,1 % (2) respondentů také nebylo provedeno hodnocení procesu adaptace, i když svůj adaptační plán měli.

Graf 4.20 Hodnocení adaptačního procesu

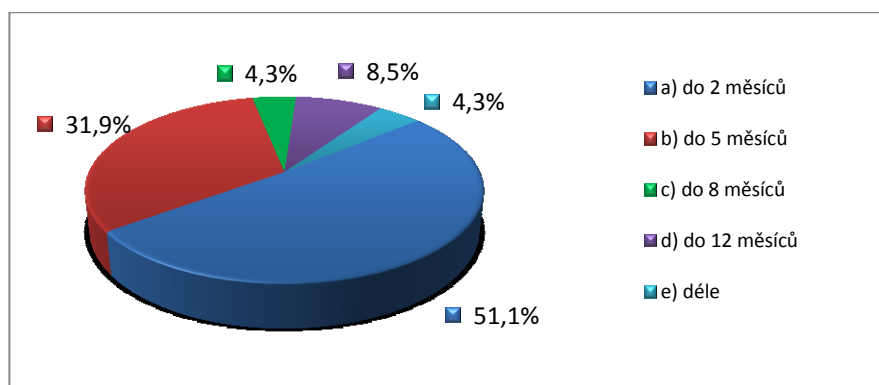


Z těchto výsledků je zřejmé, že ve většině případů chybí velmi důležitá zpětná vazba a nový zaměstnanec se tak nemohl dozvědět, jak si v průběhu své adaptace vedl. Další skupinu tvoří respondenti, kteří odpověděli kladně, u 10,6 % (10) bylo hodnocení provedeno jednou, 10,6 % (10) bylo hodnoceno několikrát v průběhu adaptační doby a 4,3 % (4) respondentů uvedlo, že hodnocení jejich adaptačního procesu proběhlo, přestože neměli svůj adaptační plán.

21. Jak dlouho trvala Vaše pracovní adaptace na novém místě?

V grafu 4.21 jsou uvedeny odpovědi na otázku, jak dlouho trvala dotázaným zaměstnancům jejich pracovní adaptace. Polovina zaměstnanců, konkrétně se jedná o 51,1 % (48), zvládla zapracování do 2 měsíců, 31,9 % (30 respondentů) do 5 měsíců a 4,3 % (4) respondentů uvedla trvání pracovní adaptace do 8 měsíců. Do 12 měsíců trvala pracovní adaptace 8,5 % (8) dotázaných zaměstnanců a delší adaptaci než 12 měsíců uvedlo 4,3 % (4).

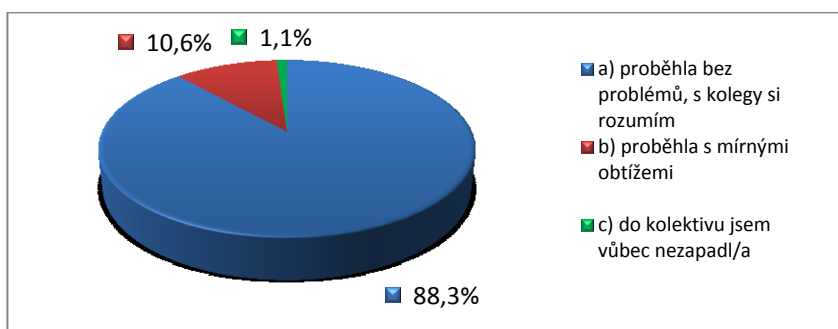
Graf 4.21 Trvání pracovní adaptace



22. Jak hodnotíte Vaši adaptaci v novém pracovním kolektivu?

V grafu 4.22 je uvedena struktura odpovědí na otázku č. 22. Většina dotázaných zaměstnanců, konkrétně 88,3 % (83), uvedla, že jejich sociální adaptace proběhla bez problémů a s kolegy si rozumí, což je velmi pozitivní zjištění. V 10,6 % (10) případů proběhla sociální adaptace nových zaměstnanců s mírnými obtížemi a 1,1 % (1) respondentů uvedlo, že do kolektivu vůbec nezapadlo.

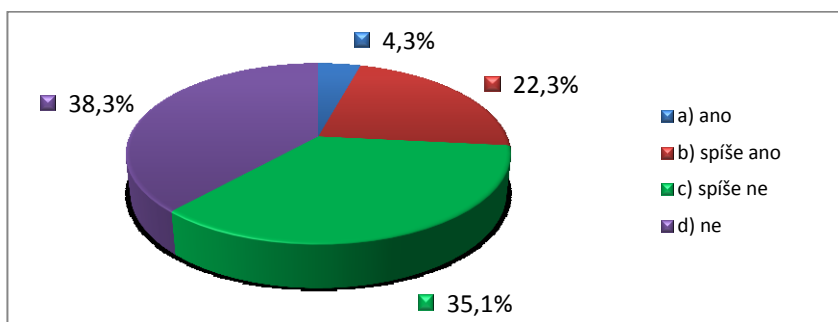
Graf 4.22 Hodnocení sociální adaptace



23. Potřeboval/a byste další školení, která by Vám usnadnila dosavadní adaptaci?

Pomocí otázky č. 23 byla zjišťována potřeba dalších školení, která by usnadnila dosavadní adaptaci zaměstnanců. Z výsledků uvedených v grafu 4.23 vyplývá, že 35,1 % (33) zaměstnanců spíše nepotřebuje další školení a 38,3 % (36) zaměstnanců vůbec nepocítuje potřebu dalších školení. Jasnou potřebu dalších školení vyjádřily 4,3 % (4) respondentů a 22,3 % (21) by další školení také uvítalo, ale jejich potřeba není tak silná.

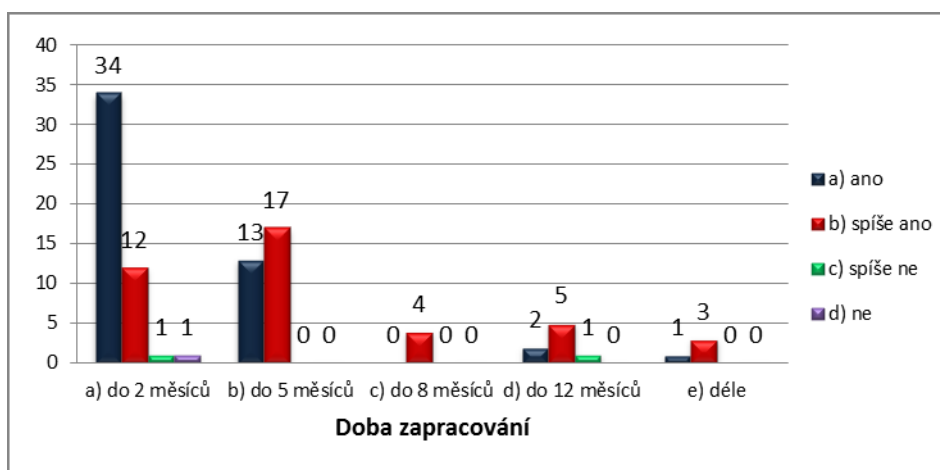
Graf 4.23 Potřeba dalších školení pro usnadnění adaptace



24. Byl/a jste po procesu adaptace připraven/a na samostatné vykonávání práce?

Odpovědi na tuto otázku byly posuzovány jak z celkového pohledu, tak v rozdělení dle délky trvání adaptace, kterou dotázaní zaměstnanci uvedli, což je zobrazeno v grafu 4.24. Připraveno na samostatné vykonávání práce bylo po procesu adaptace 53,2 % (50) respondentů, 43,6 % (41) odpovědělo „spíše ano“, „spíše ne“ zvolily 2,1 % (2) a 1,1 % (1) označilo odpověď „ne“. Poslední dvě zmíněné skupiny respondentů tak nebyly připraveny na samostatné vykonávání práce. V grafu 4.24 je zobrazeno, jak zaměstnanci vnímají míru svého zapracování a schopnost vykonávat samostatnou práci za dobu, kterou si sami zvolili jako dobu své adaptace (viz otázka č. 21).

Graf 4.24 Přípravenost na samostatný výkon práce

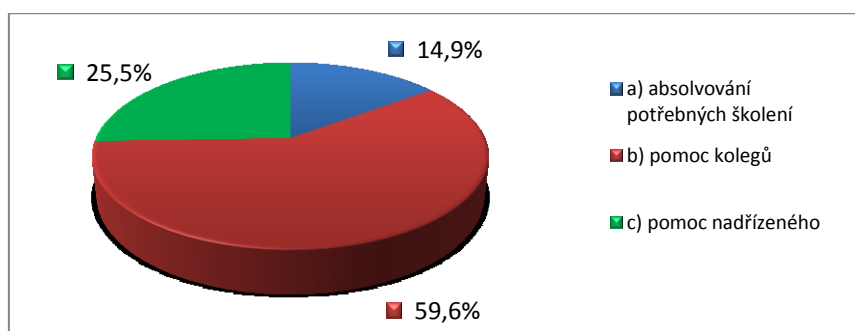


Jde samozřejmě o osobní úsudek dotázaných zaměstnanců (data nejsou podložena z hodnocení průběhu adaptačního procesu, protože se v direkci ve většině případů neprovádí), ale i tak je zřejmé, že svůj adaptační proces zvládla nebo spíše zvládla většina zaměstnanců do 2 resp. 5 měsíců. Zaměstnanci, jejichž adaptace trvala do 12 měsíců či déle, mohou své zapracování vnímat negativně např. z důvodu, že jim nebyla věnována dostatečná pozornost, neabsolvovali potřebná školení, nezapadli do kolektivu a v návaznosti i třeba na tuto situaci neměli možnost řešit problémy a konzultovat dotazy se svými spolupracovníky či nadřízenými. Dalším důvodem delší doby adaptace může být náročnost dané pracovní pozice.

25. Co byste shledal/a jako nejvíce přínosným v průběhu Vaší adaptace?

V grafu 4.25 jsou zachyceny odpovědi na otázku, co shledávali dotázaní zaměstnanci jako nejvíce přínosné v průběhu jejich adaptace. Největším přínosem byla pro 59,6 % (56) respondentů pomoc kolegů, pro 25,5 % (24) pomoc nadřízeného a 14,9 % (14) shledalo jako nejvíce přínosné absolvování potřebných školení v průběhu adaptačního procesu.

Graf 4.25 Nejvíce přínosné aktivity v průběhu adaptace zaměstnanců

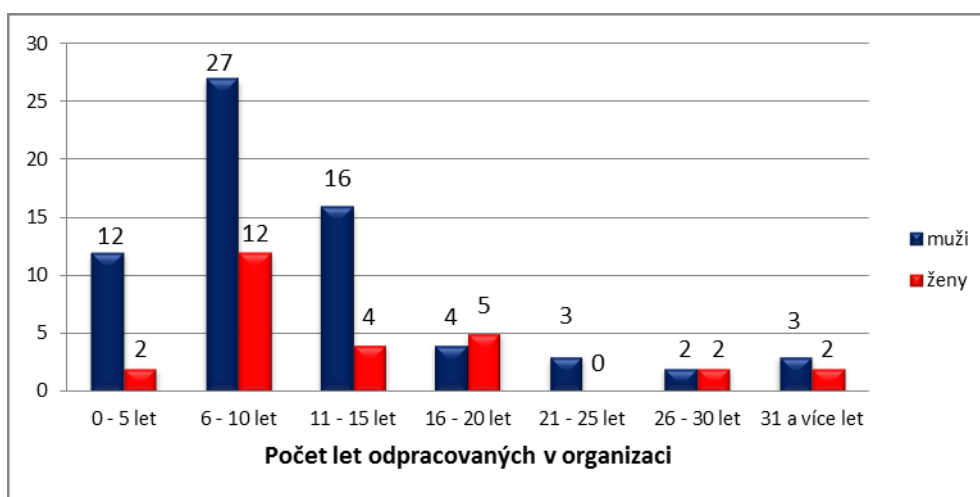


4.4.2 ÚDAJE O RESPONDENTECH

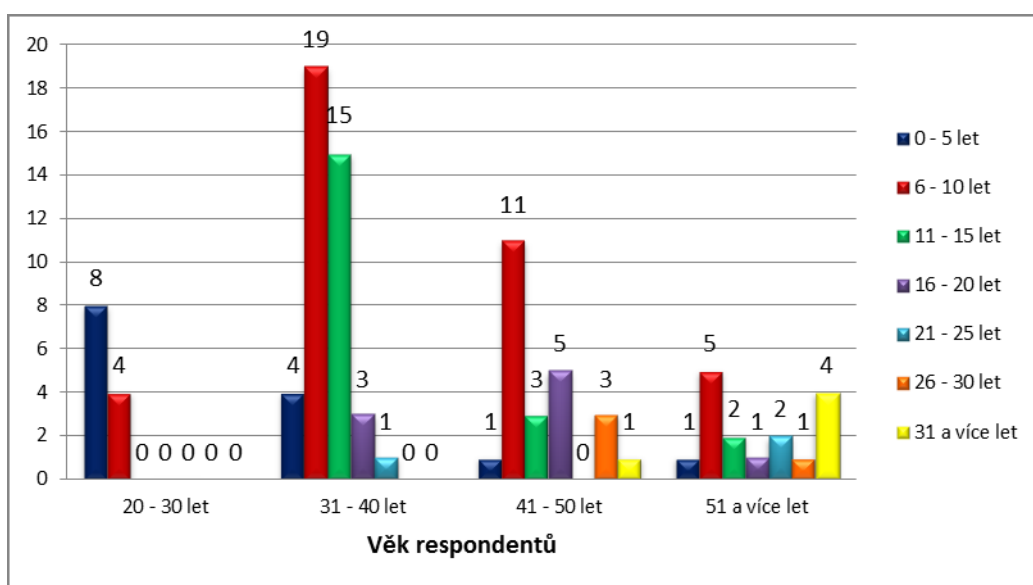
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 94 zaměstnanců, z toho 67 mužů a 27 žen. Dotazník byl určen pouze pro THP jedné z direktí vybrané organizace.

V grafu 4.26 je zobrazena struktura respondentů dle pohlaví a počtu let odpracovaných v organizaci. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří v organizaci pracují 6 – 10 let, tuto skupinu tvoří 39 zaměstnanců, což představuje 41,5 % z celkového počtu respondentů, v rozdělení dle pohlaví jde o 27 mužů a 12 žen. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří působí v organizaci 11 – 15 let, v rozdělení dle pohlaví je to konkrétně 16 mužů a 4 ženy. Tato skupina tak představuje dohromady 21,3 % z celkového počtu dotázaných zaměstnanců.

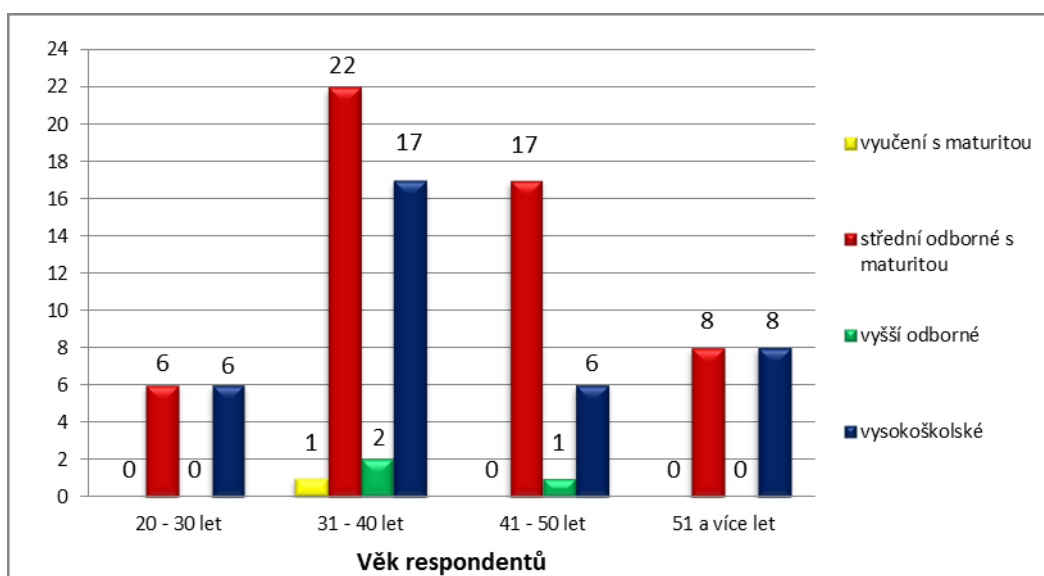
Graf 4.26 Struktura respondentů dle pohlaví a počtu let odpracovaných v organizaci



V grafu 4.27 je zachycena struktura dotázaných zaměstnanců dle věku a počtu let odpracovaných v organizaci. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 31 – 40 let, většina z nich má vzhledem k počtu odpracovaných let v organizaci již bohaté pracovní zkušenosti. Konkrétně tuto skupinu tvoří 42 dotázaných zaměstnanců, což představuje 44,7 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti ve věku 41 – 50 let, konkrétně jde o 24 zaměstnanců, což je 25,5 %. Třetí skupinu tvoří 16 dotázaných zaměstnanců ve věku 51 a více let, což představuje 17,0 %, v této skupině jsou zastoupeny všechny kategorie z rozdělení dle odpracovaných let v organizaci. Z grafu je také zřejmé, že někteří zaměstnanci strávili v organizaci svůj celý nebo téměř celý profesní život.

Graf 4.27 Struktura respondentů dle věku a počtu let v organizaci


Poslední údaj týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů je uveden v grafu 4.28. Respondenti jsou rozděleni také dle věku. Nejvíce respondentů se středním odborným vzděláním ukončeným maturitou a respondentů s ukončeným vysokoškolským vzděláním je ve věku 31 – 40 let. Bez rozdělení dle věku, vystudovalo vysokou školu 39,4 % (37) dotázaných zaměstnanců, 56,4 % (53) absolvovalo střední odbornou školu s maturitou, 3,2 % (3) má vyšší odborné vzdělání a 1,1 % (1) tvoří vyučení respondenti s maturitou.

Graf 4.28 Struktura respondentů dle věku a vzdělání


4.4.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Na základě provedeného dotazníkového šetření, byly zjištěny následující skutečnosti. Přes 70 % respondentů uvedlo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděla od známého, dá se předpokládat, že se jednalo ve většině případů o zaměstnance organizace. Vedení direkce a oblastí tak pravděpodobně využívá při získávání nových zaměstnanců zejména doporučení svých stávajících zaměstnanců.

Výběrová řízení nedosahují vysoké obtížnosti, jako výběrová metoda je v podstatě využíván pouze výběrový rozhovor. Hlubší propracovanost, systematičnost a struktura výběrovým řízením převážně chybí. Není dostatečně zajištěna odbornost v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, neboť personalista působí pouze jako administrativní článek, na přípravě výběrových řízení se nepodílí a ani se jich neúčastní. V minimální míře je jako výběrová metoda využívána analýza Thomas, která patří mezi psychodiagnostické metody. Testy znalostí využívány nejsou, znalosti jsou zjišťovány pouze v rámci výběrového rozhovoru. Téměř 60 % respondentů ovšem uvedlo trvání pohovoru v délce 15 – 30 minut, což je dle mého názoru velmi málo vzhledem k tomu, že má osoba vedoucí výběrový rozhovor předat uchazeči dostatek informací o společnosti a charakteru práce na dané pracovní pozici, ověřit údaje z životopisu uchazeče a zjistit jeho znalosti, dovednosti, schopnosti a další předpoklady pro výkon práce. Pozitivním zjištěním je fakt, že výběrové rozhovory jsou prováděny v klidném prostředí, v příjemné atmosféře a osoba vedoucí rozhovor se vždy představila. V průběhu výběrových rozhovorů nebyly uchazečům pokládány diskriminační otázky a měli dostatečný prostor pro své případné dotazy.

Z dotázaných zaměstnanců většina neobdržela při nástupu do práce svůj adaptační plán (nejsou zpracovány). Téměř 70 % respondentů ovšem uvedlo, že absolvovalo potřebná školení, buď v plném rozsahu, nebo s výhradami. Pozitivním zjištěním je dostatečná pozornost, která je na pracovištích novým zaměstnancům věnována, což se projevilo také v jejich převážně kladném hodnocení. Uváděli, že největším přínosem pro ně byla v průběhu adaptační doby právě pomoc kolegů a nadřízených. V 85 % případů byli respondentům v první pracovní den představeni jak nadřízený, tak také spolupracovníci. Údaje týkající se sociální adaptace jsou také pozitivní, většina dotázaných uvedla, že bez problémů zapadla do kolektivu a s kolegy si rozumí. I když jsou zjištěné výsledky převážně příznivé, nelze opomenout význam adaptačních plánů a také hodnocení adaptačního procesu zaměstnanců, které se ovšem v direkci zpravidla neprovádí.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací, analýzy procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a výsledků z dotazníkového šetření byla navržena doporučení, která by mohla být nápomocná ke zlepšení procesů týkající se oblasti personalistiky v organizaci, resp. v direkci.

5.1 SYSTÉMOVÁ ZMĚNA V PŘÍSTUPU K PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM

Personální činnosti probíhající v direkci postrádají určitou koncepci. Tím, že není oblast personalistiky samostatným celkem, který by ovšem úzce spolupracoval s vedením direkce, je výkon personálních činností záležitostí zaměstnanců na různých pozicích od vedoucích pracovníků oblastí a direkce, přes vedoucí provozních jednotek až po sekretářky. Personální činnosti jsou tak rozmělněny mezi výše uvedené zaměstnance, kteří jsou tímto zbytečně zatěžováni, protože se nejedná o činnosti jejich hlavní náplně práce, a oblast personalistiky se tímto také stává pouze okrajovou záležitostí. Vhodným krokem pro zavedení nového koncepčního řešení personálních činností by bylo odejmutí činností týkající se personální oblasti těm zaměstnancům, kteří se na nich nějakým způsobem dosud podílejí, a převedení těchto činností do náplně práce personálního manažera. Systémová změna v řízení personální práce by se pozitivně projevila nejen u výše zmíněných zaměstnanců, protože by se mohli plně věnovat své hlavní náplni práce, ale také v samotné oblasti personalistiky, která by se stala více propracovanou, provázanou a odbornou, což by znamenalo také posun významu personalistiky v organizaci z okraje zájmu do strategické úrovně. Spolupráce mezi personálním manažerem a vedoucími pracovníky všech úrovní v direkci by byla samozřejmě zachována, ovšem s tím rozdílem, že administrativní, formální a metodická příprava činností týkající se získávání, výběru, adaptace, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by spadala do náplně práce personálního manažera.

Pozice personálního manažera v organizaci chybí, proto by bylo velmi vhodné a přínosné tuto pozici vytvořit. V návaznosti na toto doporučení, byl navržen popis pracovního místa personálního manažera (Příloha 2) a také adaptační plán (Příloha 3).

5.2 VYTVOŘENÍ POZICE PERSONÁLNÍHO MANAŽERA

Pozice personalisty – personálního manažera, je chybějícím článkem v personálním obsazení direkce. Tato pracovní pozice by měla mít zastoupení v každé direkci v rámci personálního oddělení s podřízeností řediteli direkce.

Do pravomocí personálního manažera by byly zahrnuty oblasti získávání, výběru, adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, hodnocení práce a také hodnocení zaměstnanců. Náplň práce vyplývající z pozice personálního manažera by tak mohla být následující:

- analýza pracovních míst,
- vytvoření popisů pracovních míst,
- pravidelná aktualizace popisů pracovních míst,
- předvýběr uchazečů v rámci výběrového řízení na základě analýzy životopisů,
- příprava výběrových řízení,
- evidence a analýza nákladů výběrových řízení,
- vedení výběrových pohovorů za účasti vedoucích pracovníků,
- zpracování adaptačních plánů ve spolupráci s vedoucími pracovníky,
- hodnocení adaptačního procesu z hlediska metodiky,
- kontrola průběhu adaptačního procesu ve spolupráci s vedoucími pracovníky,
- plánování a organizace vzdělávacích aktivit,
- zpracování výsledků hodnocení vzdělávacích aktivit,
- evidence absolvovaných školení jednotlivých zaměstnanců,
- evidence a analýza nákladů na vzdělávání,
- příprava podkladů pro možné využití dotací z Evropské unie a operačních programů v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů,
- zpracování hodnotících rozhovorů se zaměstnanci,

- plánování kariéry talentovaných zaměstnanců ve spolupráci s vedoucími pracovníky,
- statistické zpracování.

Požadavky na pozici personální manažera:

Dosažené vzdělání: vysokoškolské vzdělání ekonomického směru.

Obor dosaženého vzdělání: management, personální management.

Odborné znalosti: management s personálním zaměřením, základy psychologie, andragogika, znalost statistického zpracování, cizí jazyk na komunikativní úrovni.

Odborné dovednosti: dovednosti týkající se personální práce v oblasti získávání, výběru, adaptace a rozvoje lidských zdrojů.

Charakterové vlastnosti: samostatnost, rozhodnost, organizační schopnosti, flexibilita, tvůrčí myšlení, komunikativnost.

Požadavky na délku praxe: min. 2 roky.

Zvláštní požadavky: řidičský průkaz sk. B.

5.3 VYTVOŘENÍ POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST

Popisy pracovních míst lze vytvořit na základě analýzy práce, která poskytuje obraz vykonávaných činností na určité pracovní pozici. Popisy pracovních míst jsou důležitým nástrojem personalistů pro stanovení požadavků vycházející z charakteru práce včetně profilu osobnosti zaměstnance, tedy důležitých kritérií, které by měli splňovat uchazeči v plánovaných výběrových řízeních. Dále jsou popisy pracovních míst důležité pro plánování vzdělávání zaměstnanců a také pro stanovení dalších aktivit v oblasti jejich osobního rozvoje. Popis pracovního místa je vodítkem pro zařazení pozice v organizační struktuře podniku a také specifikuje náplň práce, kompetence a míru zodpovědnosti za splnění úkolů a vytyčených cílů. Ze stanovených požadavků na pracovní pozici vyplývají i nároky na

dosaženou úroveň vzdělání, kvalifikaci, schopnosti a dovednosti pracovníka, které by měl splňovat. Popis pracovního místa má tedy obsahovat název pozice, zařazení v organizační struktuře včetně stanovení pozic nadřízených a podřízených, charakteristiku pracovní pozice, kvalifikační předpoklady, pracovní činnosti a také údaje týkající se osobnostních rysů pracovníka. Nedílnou součástí je specifikace pracovního místa, což je v podstatě seznam kompetencí, které musí pracovník splňovat, aby mohl svou práci vykonávat.

Konkrétně pro pozici personálního manažera byl navržen popis pracovního místa, který je uveden v Příloze 2.

5.4 PŘÍPRAVA VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ

Vedení direkce a oblastí v podstatě využívá v rámci výběrových řízení zpravidla jen jednu metodu, a to výběrový rozhovor. Bylo by vhodné zařadit další metody, jako jsou testy znalostí, větší využití psychodiagnostických metod, v případě organizace analýzy Thomas.

Co se týče výběrových rozhovorů, měly by se využívat strukturované či polostrukturované, neboť vykazují vyšší validitu než nestrukturované, je také možné využít další formy rozhovorů jako je např. behaviorální, biografický či stresový, samozřejmě úměrně dle požadavků a charakteru pracovní pozice. Na pozice ve středním a vyšším managementu je možné využít metodu assessment centre. Příprava výše zmíněných druhů rozhovorů je poměrně náročná. Formulace, volba otázek a následná struktura by měla být předpokladem pro zjištění relevantních informací od uchazečů a snadné srovnání jednotlivých odpovědí. Ještě náročnější na přípravu je metoda assessment centre, neboť zahrnuje více výběrových metod, a to také z hlediska času, obsahu, personálního obsazení i nákladů. Příprava výše zmíněných metod by měla spadat do náplně práce personálního manažera. Předpokladem pro kvalitně připravená výběrová řízení je samozřejmě odborná připravenost (včetně výcviku ve vedení výběrových rozhovorů) a také zkušenosti personálního manažera.

Z informací získaných dotazníkovým šetřením vyplynulo, že většina zaměstnanců nevnímala své výběrové řízení jako obtížné. Bylo by tedy vhodné prostřednictvím důkladnější přípravy kritérií a stanovení profilu osobnosti zaměstnance vycházející z popisů pracovních míst, které je ovšem nutné nejprve vytvořit, a pomocí vhodných metod zvýšit obtížnost výběrového řízení. Náročnost výběrového řízení, která ovšem vychází z pečlivé přípravy a je

úměrná k požadavkům pracovního místa, je předpokladem pro výběr jedince, který bude nejvíce vyhovovat stanoveným kritériím a má tak předpoklady stát se správným člověkem na správném místě. Z pohledu uchazeče může hrát náročnější výběrové řízení také svou roli, neboť si získané pracovní pozice více váží.

5.5 VYTVOŘENÍ PŘÍRUČKY NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Dokumentem, který může zaměstnanci po nástupu do práce výrazně pomoci v orientaci, je Příručka nového zaměstnance, proto lze doporučit její vytvoření. Příručka by měla obsahovat všechny důležité informace, které by měli znát všichni zaměstnanci:

- informace o organizaci,
- kolektivní smlouva,
- informace o pracovních podmínkách,
- pracovní a organizační řád,
- způsoby hodnocení zaměstnanců včetně odměňování,
- zásady firemní kultury a standardů,
- pravidla při používání služebních automobilů,
- pracovní doba v různých režimech,
- pravidla hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- sociálně – hygienické podmínky práce,
- zaměstnanecké benefity.

5.6 VYTVOŘENÍ ADAPTAČNÍCH PLÁNŮ

Adaptační plány nebyly dosud zpracovány. Vytvoření adaptačních plánů po formální stránce by mělo spadat do náplně práce personálního manažera, po stránce obsahové je nutná spolupráce s vedoucími pracovníky příslušných organizačních útvarů, pod které spadají

konkrétní pracovní pozice. Adaptační plán by měl být zpracován na každou pracovní pozici, která se v direkci vyskytuje.

Adaptační plán se zpracovává včetně časového harmonogramu. Průběh adaptačního procesu, resp. doba potřebná pro zapracování nového zaměstnance, se nemusí shodovat se zkušební dobou. Optimální adaptační doba, po které je zaměstnanec plnohodnotnou posilou pracovního týmu, se uvádí mezi 6 – 24 měsíci. Délka adaptace samozřejmě závisí na složitosti práce a nároky na samostatné vykonávání práce na dané pozici. V adaptačním plánu by měly být uvedeny oblasti činností, které se vztahují ke konkrétní pracovní pozici, organizační útvar, v němž bude adaptace probíhat, plán školení, časový plán, způsob a frekvence hodnocení adaptace. Také by zde měli být uvedeni zaměstnanci zodpovědní za proces adaptace nového zaměstnance.

Návrh adaptačního plánu konkrétně pro pozici personálního manažera je uveden v Příloze 3.

5.7 ORGANIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Organizace adaptačního procesu týkající se konkrétní pracovní pozice by měla být jasně stanovená ještě před přijetím nového zaměstnance, včetně stanovení odpovědnosti za jednotlivé části adaptačního procesu a časového průběhu (Tab. 5.1).

Tab. 5.1 Harmonogram adaptačního procesu

Nástroj adaptace	Odpovědnost	Realizace
Udržování kontaktu s budoucím zaměstnancem, předání informačních materiálů	Personalista	Před nástupem
Předání základních informací (interní materiály, směrnice, organizační struktura, personální strategie a politika)	Přímý nadřízený	V den nástupu
Vstupní rozhovor	Přímý nadřízený	V den nástupu
Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený	V den nástupu
Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený	V den nástupu
Seznámení se s činnostmi jednotlivých organizačních útvarů	Vedoucí útvarů	Po nástupu
Kontrola průběhu adaptace, řešení případných problémů	Přímý nadřízený	V průběhu doby adaptace
Vyhodnocení procesu adaptace (pracovní a sociální adaptace, adaptace na podnikovou kulturu + zhodnocení adaptačního procesu zaměstnancem)	Přímý nadřízený, personalista	Po skončení doby adaptace

Personální manažer by měl být v kontaktu s budoucím zaměstnancem ještě před jeho nástupem, tedy v mezidobí od ukončení výběrového řízení po skutečný nástup do organizace, a adaptační plán konkrétní pracovní pozice tak přizpůsobit jeho individuálním potřebám. Součástí přípravy na přijetí nového zaměstnance je i zajištění součinnosti s jeho zapracováním na konkrétním pracovišti či pracovištích, pokud je plánovaná např. rotace práce. Velmi prospěšné je také vybrat z řad zaměstnanců mentora – průvodce, který bude novému zaměstnanci nápomocen s jeho zapracováním. S tím ovšem také souvisí přizpůsobení pracovních činností mentora tak, aby měl na nováčka dostatek času, což tedy znamená přerozdělení práce mentora na jiné zaměstnance organizačního útvaru. Mentor by měl obdržet jedno vyhotovení adaptačního plánu včetně časového rozvrhu, podle něhož bude zapracování nového zaměstnance zajišťovat. Vhodné je také naplánovat neformální akce pro snadnější průběh sociální adaptace nového zaměstnance. Tohoto úkolu se může zhostit jak mentor, tak ostatní zaměstnanci organizačního útvaru.

5.8 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Do adaptačního procesu samozřejmě patří i hodnocení. Zpětná vazba je velmi důležitá nejen pro nového zaměstnance, ale také pro jeho nadřízeného. V průběhu adaptační doby by mělo být hodnocení provedeno několikrát. Hodnocení probíhá zpravidla ve formě rozhovoru mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným, případně za účasti mentora. V rámci hodnocení je zjišťováno, jak si nový zaměstnanec vede, zda zvládá plnit požadované pracovní úkoly, zda dokáže využít své schopnosti a dovednosti a také jak probíhá sociální adaptace zaměstnance v kolektivu spolupracovníků. Rozhovor mezi nováčkem a nadřízeným je samozřejmě vhodný i pro vysvětlení případných nejasností a k řešení vzniklých problémů. V rámci hodnocení na konci adaptační doby, kdy už je zaměstnanec plně zapracován, je vhodné stanovit další plán jeho rozvoje. Důležité je také předání zkušeností mentora a nadřízeného personálnímu manažerovi, na základě kterých může provést korekci a aktualizaci adaptačních plánů a posoudit další možné kroky pro celkové zlepšení adaptačního procesu pro budoucí nové zaměstnance.

6 ZÁVĚR

Výběr a adaptace zaměstnanců jsou významné oblasti personální práce. Bez vhodně vybraných a zapracovaných zaměstnanců by podnik nemohl plnit své stanovené cíle a být konkurenceschopný. Každý zaměstnanec má své určité pracovní know-how, kterým obohacuje probíhající procesy v organizaci. Znalosti, schopnosti, dovednosti, píle a charakterové vlastnosti zaměstnanců posunují organizaci kupředu, k novým možnostem. Lidé jsou klíčovým faktorem, který stojí za úspěchem firmy, proto by se získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců měla věnovat náležitá pozornost.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy stávajícího stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a také vyhodnocení zjištěných údajů získaných z dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by tyto procesy zlepšila.

Diplomová práce na téma „Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“ byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla věnována teoretickým východiskům problematiky týkající se výběru a adaptace zaměstnanců. V praktické části byla charakterizována vybraná organizace, která působí v odvětví silničního stavitelství a také byl popsán a zanalyzován současný stav výše zmíněných personálních činností a procesů v jedné z direktí vybrané organizace. Pro analýzu byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník měl 29 otázek, z nichž 2 otázky souvisely s oblastí získávání, 11 otázek se týkalo zkušeností respondentů s výběrovým řízením, 12 otázek se vztahovalo k adaptačnímu procesu a 4 otázky byly segmentační, které charakterizovaly jednotlivé skupiny respondentů. Dotazníkové šetření bylo určeno pouze pro THP vybrané direktce. Po provedení analýzy včetně dotazníkového šetření a dalších získaných informací bylo zjištěno, že personální oblast nepatří mezi oblasti strategické a personální činnosti vykazují určité nedostatky. Na základě syntézy všech zjištěných informací byla navržena doporučení, jak výše uvedené personální činnosti a procesy zlepšit. Jde především o systémovou změnu v přístupu k personálním činnostem, vytvoření pozice personálního manažera, vytvoření popisů pracovních míst, důkladnější přípravu výběrových řízení, vytvoření příručky nového zaměstnance, vytvoření adaptačních plánů, propracování organizace adaptačního procesu a zavedení hodnocení adaptačního procesu.

Zjištěné informace, výsledky analýzy a dotazníkového šetření včetně návrhů na zlepšení personálních činností a procesů výběru a adaptace zaměstnanců budou předloženy vedení дирекce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

a) Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. BLÁHA, J., A. Mateiciuc a Z. Kaňáková. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. D'AMBROSOVÁ Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-395-1.
6. DAVIDOVÁ, Monika. *Diagnostické metody v personální praxi II: (druhy personálních pohovorů) : studijní text*. Brno: Univerzita obrany, 2012. ISBN 978-80-7231-895-7.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. MATĚJKA, Marek a Pavel Vidlař. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
13. MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
14. STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: ASPI, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
15. ROBINSON, Izabela. *Human resource Management in Organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. ISBN 1-84398-066-5.

16. WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologické metody výběru manažerů*. Brno: Tribun EU, 2010. ISBN 978-80-254-7729-8.

b) Internetové zdroje

1. *Assessment Centrum – další krok ve výběrovém řízení* [online]. [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.lli.vutbr.cz/assessment-centrum>.
2. *Behaviorální pohovor* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/behavioralni-pohovor/c909>.
3. *Co je Europass* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.europass.cz/co-je-europass/>.
4. *George Elton Mayo Hawthornské pokusy* [online]. [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PyGsYlXrgrkJ:k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_george-elton-mayo.pdf+&cd=4&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.
5. *Headhunting - lovci lebek* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37559950-headhunting-lovci-lebek>.
6. *Intelligence a její měření* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html.
7. *Jak uspět u přijímacího pohovoru* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/12/prijimaci-pohovor-rpc.pdf>.
8. *Přijímání zaměstnanců – pracovní pohovor* [online]. [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Prijem-zamestnancu/pracovni-pohovor-jak-se-pripravit-na-prijem-zamestnancu.html>.
9. *Role hodnot v organizační struktuře* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jjsyIsgZF6MJ:www.opf.slu.cz/aak/2011/04/cernohorska.pdf+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>.
10. *Řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf.
11. *Test pracovního potenciálu* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: <https://www.personline.cz/Popis/TestPracPotencialu>.
12. *Životopis* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.zivotopis.estranky.sk/clanky/typy-zivotopisov.html>.

c) Ostatní materiály

1. Výroční zpráva
2. Vnitropodnikové materiály

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EMS – Environmental management system (řízení týkající se životního prostředí)

HR – human resources (lidské zdroje)

ISO – systému managementu dle systémových norem

OTÚ – obchodně-technický úsek

PJ – provozní jednotka

QMS – Quality management systém (systém řízení kvality)

THP – technicko-hospodářský zaměstnanec

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

a) Obrázky

Obr. 2.1 Personální strategie

Obr. 2.2 Adaptační proces

Obr. 3.1 Organizační struktura дирекce

b) Grafy

Graf 3.1 Vývoj stavu zaměstnanců v дирекci v letech 2008 - 2013

Graf 3.2 Struktura THP dle dosaženého vzdělání

Graf 4.1 Způsob přenosu informací o nabídce zaměstnání

Graf 4.2 Důvod reakce na nabídku zaměstnání

Graf 4.3 Poskytnutí dostatečného informací o charakteru práce v uveřejněné inzerci nebo při osobním jednání uchazečů v organizaci

Graf 4.4 Osoby vedoucí výběrový pohovor

Graf 4.5 Prostředí při výběrovém rozhovoru - hodnocení z hlediska klidu

Graf 4.6 Trvání výběrového rozhovoru

Graf 4.7 Výskyt diskriminačních otázek při výběrovém rozhovoru

Graf 4.8 Hodnocení obtížnosti výběrového řízení dle dosaženého vzdělání respondentů.

Graf 4.9 Zjišťování znalostí a dovedností při výběrovém rozhovoru – srovnání z hlediska času v souvislosti s počtem let odpracovaných respondenty v organizaci

Graf 4.10 Absolvování osobnostních testů v rámci výběrového řízení

Graf 4.11 Hodnocení atmosféry během výběrového rozhovoru

Graf 4.12 Prostor pro dotazy poskytnutý uchazečům v průběhu či po skončení výběrového rozhovoru

Graf 4.13 Způsob informování úspěšného uchazeče o přijetí

Graf 4.14 Obdržení adaptačního plánu při nástupu nového zaměstnance do práce

Graf 4.15 Absolvování všech potřebných školení v průběhu adaptace

Graf 4.16 Představení nadřízeného a spolupracovníků v den nástupu

Graf 4.17 Představení nadřízeného a spolupracovníků v den nástupu

Graf 4.18 Hodnocení dostatečnosti zaučení na novém místě

Graf 4.19 Možnost konzultace problémů a dotazů v průběhu zkušební doby

Graf 4.20 Hodnocení adaptačního procesu

Graf 4.21 Trvání pracovní adaptace

Graf 4.22 Hodnocení sociální adaptace

Graf 4.23 Potřeba dalších školení pro usnadnění adaptace

Graf 4.24 Připravenost na samostatný výkon práce

Graf 4.25 Nejvíce přínosné aktivity v průběhu adaptace zaměstnanců

Graf 4.26 Struktura respondentů dle pohlaví a počtu let v odpracovaných organizaci

Graf 4.27 Struktura respondentů dle věku a počtu let odpracovaných v organizaci

Graf 4.28 Struktura respondentů dle věku a vzdělání

c) Tabulky

Tab. 5.1 Harmonogram adaptačního procesu

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, který byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

.....

Bc. Eva Ochmanová

Adresa trvalého pobytu:

Nádražní II. 602, 783 53 Velká Bystřice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Popis pracovního místa

Příloha 3: Adaptační plán zaměstnance

Příloha 1

Výběrové řízení a adaptace zaměstnanců

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

tento dotazník byl vytvořen za účelem zjištění Vašich zkušeností s výběrovým řízením a adaptačním procesem v organizaci. Dotazník je anonymní. Výsledky z tohoto šetření budou použity v rámci mé diplomové práce. Děkuji Vám za ochotu a pomoc.

Bc. Eva Ochmanová

***Povinné pole**

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání? *

- ☐ a) z tištěné inzerce
- ☐ b) na internetu
- ☐ c) na úřadu práce
- ☐ d) od známého
- ☐ e) zaslal/a jsem do firmy životopis nezávisle na nabídkách zaměstnání

2. Co Vás vedlo k tomu, reagovat na nabídku zaměstnání? *

- ☐ a) nezaměstnanost
- ☐ b) nespokojenost ve stávajícím zaměstnání
- ☐ c) atraktivita nabízené pracovní pozice
- ☐ d) jiné důvody

3. Poskytl/a Vám firma v inzerátu nebo při osobním setkání dostatek prvotních informací o charakteru práce (požadavky, povinnosti)? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

4. Představila se Vám osoba, která s Vámi rozhovor vedla? *

- ☐ a) ano, rozhovor vedl personalista
- ☐ b) ano, rozhovor vedl budoucí nadřízený
- ☐ c) ano, rozhovor vedl personalista i budoucí nadřízený
- ☐ d) ne, nevím, kdo vedl rozhovor

5. Probíhal Váš výběrový rozhovor v klidném prostředí? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne

- ☐ d) ne
- ☐ e) nevím, nevzpomínám si

6. Jak dlouho přibližně trval Váš výběrový rozhovor? *

- ☐ a) 15 – 30 min.
- ☐ b) 30 – 60 min.
- ☐ c) déle než 60 min.
- ☐ d) nevím, nevzpomínám si

7. Měl/a jste pocit, že Vám byly v rámci výběrového rozhovoru pokládány nepatřičné nebo diskriminační otázky? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ b) spíše ne
- ☐ d) ne
- ☐ e) nevím, nevzpomínám si

8. Připadalo Vám výběrové řízení obtížné? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne
- ☐ e) nevím, nevzpomínám si

9. Byly při výběrovém rozhovoru zjišťovány Vaše znalosti a dovednosti? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) ne
- ☐ c) nevím, nevzpomínám si

10. Absolvoval/a jste v rámci výběrového řízení i osobnostní testy? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) ne
- ☐ c) nevím, nevzpomínám si

11. Jak byste hodnotil/a atmosféru výběrového rozhovoru? *

- ☐ a) příjemná
- ☐ b) spíše příjemná
- ☐ c) spíše nepříjemná
- ☐ d) nepříjemná
- ☐ e) nevím, nevzpomínám si

12. Měl/a jste v průběhu či po skončení výběrového rozhovoru prostor pro Vaše případné dotazy? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne
- ☐ e) nevím, nevzpomínám si

13. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o Vašem přijetí? *

- ☐ a) písemně
- ☐ b) telefonicky
- ☐ c) e-mailem
- ☐ d) při osobním jednání

14. Obdržel/a jste svůj vlastní adaptační plán při Vašem nástupu do práce? *

Adaptační plán je dokument, ve kterém jsou specifikovány činnosti, které musí nový zaměstnanec zvládnout a v jakém období (školení, termíny, dovednosti, systémy firmy). Cílem řízené adaptace je urychlit a usnadnit zapracování nového zaměstnance na daném pracovním místě.

- ☐ a) ano
- ☐ b) ne
- ☐ c) nevím, nevzpomínám si

15. Absolvoval/a jste v průběhu adaptace všechna potřebná školení, která Vám usnadnila zapracování? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

16. Měl/a jste pocit, že Vám byla po nástupu do práce věnována dostatečná pozornost? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

17. Byl Vám první den v práci představen Váš nadřízený a spolupracovníci? *

- ☐ a) ano, ale jen nadřízený
- ☐ b) ano, ale jen spolupracovníci
- ☐ c) ano, nadřízený i spolupracovníci
- ☐ d) ne

18. Myslíte si, že jste byl/a dostatečně zaučen/a na novém místě? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano

- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

19. Měl/a jste možnost v průběhu zkušební doby konzultovat případné problémy a obrátit se na někoho s případnými dotazy? *

- ☐ a) ano, na nadřízeného
- ☐ b) ano, na kolegy
- ☐ c) ano, na nadřízeného i kolegy
- ☐ d) ne, neměl/a jsem možnost
- ☐ e) nesetkal/a jsem se s ochotou mi pomoci

20. Proběhlo u Vás hodnocení adaptačního procesu (zpracování)? *

- ☐ a) ano, jednou
- ☐ b) ano, několikrát v průběhu adaptační doby
- ☐ c) ano, i když jsem neměl/a svůj adaptační plán
- ☐ d) ne, i když jsem měl/a svůj adaptační plán
- ☐ e) ne, neměl/a jsem svůj adaptační plán

21. Jak dlouho trvala Vaše pracovní adaptace na novém místě? *

- ☐ a) do 2 měsíců
- ☐ b) do 5 měsíců
- ☐ c) do 8 měsíců
- ☐ d) do 12 měsíců
- ☐ e) déle

22. Jak hodnotíte Vaši adaptaci v novém pracovním kolektivu? *

- ☐ a) proběhla bez problémů, s kolegy si rozumím
- ☐ b) proběhla s mírnými obtížemi
- ☐ c) s kolegy si spíše nerozumím
- ☐ d) do kolektivu jsem vůbec nezapadl/a

23. Potřeboval/a byste další školení, která by Vám usnadnila dosavadní adaptaci? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano
- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

24. Byl/a jste po procesu adaptace připraven/a na samostatné vykonávání práce? *

- ☐ a) ano
- ☐ b) spíše ano

- ☐ c) spíše ne
- ☐ d) ne

25. Co byste shledal/a jako nejvíce přínosným v průběhu Vaší adaptace? *

- ☐ a) absolvování potřebných školení
- ☐ b) pomoc kolegů
- ☐ c) pomoc nadřízeného

26. Jste: *

- ☐ a) muž
- ☐ b) žena

27. Je Vám: *

- ☐ a) 20 – 30 let
- ☐ b) 31 – 40 let
- ☐ c) 41 – 50 let
- ☐ d) 51 a více let

28. V organizaci pracujete nepřetržitě: *

- ☐ a) 0 – 5 let
- ☐ b) 6 – 10 let
- ☐ c) 11 – 15 let
- ☐ d) 16 – 20 let
- ☐ e) 21 – 25 let
- ☐ f) 26 – 30 let
- ☐ g) 31 a více let

29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je: *

- ☐ a) vyučení
- ☐ b) vyučení s maturitou
- ☐ c) střední odborné s maturitou
- ☐ d) vyšší odborné
- ☐ e) vysokoškolské

Odeslat

Příloha 2

Popis pracovního místa

název organizace

logo

Identifikace	
Název pracovního místa	Personální manažer
Číslo pracovního místa:	
Organizační začlenění:	Personálního oddělení
Organizační vztahy	
Přímo nadřízené pracovní místo:	Ředitel direkce
Přímo podřízené pracovní místo:	
Spolupráce s pracovními místy:	Ředitelé oblastí, vedoucí provozních jednotek
Počet podřízených:	
Zastupitelnost pracovního místa:	
Charakteristika pracovní pozice	
Personální manažer je pracovník s vyšší kvalifikací, který zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců, adaptační proces nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.	
Pracovní činnosti	
<p>Vytvoření popisů pracovních míst a jejich pravidelná aktualizace, příprava výběrových řízení, předvýběr uchazečů v rámci výběrových řízení (analýzy životopisů), evidence a analýza nákladů výběrových řízení, vedení výběrových rozhovorů, zpracování adaptačních plánů, hodnocení adaptačního procesu z hlediska metodiky, kontrola průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců, plánování a organizace vzdělávacích aktivit, zpracování výsledků hodnocení vzdělávacích aktivit, evidence absolvovaných vzdělávacích aktivit jednotlivých zaměstnanců, evidence a analýza nákladů na vzdělávání, příprava podkladů pro využití dotací z Evropské unie a operačních programů, statistické zpracování údajů.</p>	
Kvalifikační předpoklady	
Úroveň požadovaného vzdělání	
Optimální úroveň:	Vysoká škola
Přípustná úroveň:	Vyšší odborná škola nebo bakalářský studijní program
Směr, obor dosaženého vzdělání:	Management, personální management
Požadavky na délku praxe:	min. 2 roky
Odborné dovednosti:	
Dovednosti týkající se personální práce v oblasti získávání, výběru, adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, manažerské dovednosti, práce na PC.	

Odborné znalosti:	
	Management, personální management, andragogika, základy psychologie, znalost cizího jazyka na komunikativní úrovni.
Charakteristika osobnosti:	
	Samostatnost, rozhodnost, organizační schopnosti, flexibilita, tvůrčí myšlení, příjemné vystupování.
Zvláštní požadavky:	
	Řidičský průkaz sk. B.

Příloha 3

Adaptační plán zaměstnance

Název organizace

Logo

Jméno, příjmení:				Titul:	
Dosažené vzdělání:	VŠ, obor personální management				
Název pracovní pozice:	Personální manažer			Den nástupu:	
Tel. číslo:				Osobní číslo:	
Přímý nadřízený:	Ředitel direkce	Direkce:	Brno		
Tel. číslo:		PJ:	----		
Další organizační útvary v případě rotace práce:		Mentor:			
		Tel. číslo:			
Oblast - seznámení s náplní práce na jednotlivých pozicích					
Provozní jednotka - seznámení s náplní práce na jednotlivých pozicích					
Servisní organizace - HR oddělení (Slovensko) - seznámení s činnostmi					
Stanovená doba adaptace:	6 měsíců				
Předané materiály k samostudiu (název):					
Příručka nového zaměstnance					
Interní směrnice					
Výroční zpráva					
Základní školení:	termín	lektor	podpis		
1) Vstupní informativní školení		přímý nadřízený			
2) BOZP, PO		pověřený pracovník			
3) ISO, EMS, QMS		pověřený pracovník			
4)					
Odborná školení	termín	lektor	podpis		
1) Vedení výběrového rozhovoru		(externí vzdělávací agentura)			
2) Organizace Assessment centre		(externí vzdělávací agentura)			
3) Interní personální marketing		(externí vzdělávací agentura)			
4) Zaměstnanecké benefity z pohledu účetnictví		(externí vzdělávací agentura)			
5) Psychodiagnostické nástroje v praxi		(externí vzdělávací agentura)			
Oblasti pracovní adaptace:	Datum:	Hodnocení		Hodnocení provedl:	
		splněno	nesplněno		
1) Personální strategie a personální politika					
2) Interní informační systémy					
3) Inf. systém Helios pro personalisty					
4) Spolupráce s HR odd. servisní organizace					
5) Orientace v náplních práce jednotlivých pracovních pozic					
6) Orientace v systému vzdělávání					
7) Postupy v procesu získávání a výběru zaměstnanců					
8) Postupy realizace trainee programů					
9) Postupy v procesu adaptace zaměstnanců					
10) Interní směrnice					

Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem:		Datum:	
Pracovní adaptace:			
Sociální adaptace:			
Další plán osobního rozvoje:			
Podpis hodnotitele:	Podpis mentora:	Podpis zaměstnance:	